

Lubrano Castillo, Franco Sebastián

Estrategia de desarrollo comercial de una nueva bodega de vinos de alta gama "Finca Magnolia"

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**
Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ESTRATEGIA DE DESARROLLO
COMERCIAL DE UNA NUEVA
BODEGA DE VINOS DE ALTA
GAMA “FINCA MAGNOLIA”**

AUTOR: FRANCO LUBRANO

DIRECTOR: ENRIQUE CAMUSSI

MENDOZA, AÑO 2017

Este trabajo está dedicado a todas las personas que siempre confiaron en mí, que me han acompañado durante tantos años de mi vida apoyándome en todo momento en pos de mi desarrollo tanto personal como profesional.

No puedo dejar de mencionar a mi padre, Lubrano Mario quien siempre me inculcó el deseo de superación cuando decía “Serás lo que quieras ser o no serás nada”. A mi esposa, confidente y compañera de toda la vida: Ivana Emilce Biondo, quien me apoyo incondicionalmente, y me hace mejor persona día a día que estoy a su lado. Al resto de toda mi familia, mi madre, hermanos, suegros y primos, todos vitales en todo momento como fuente de inspiración.

También quiero agradecer a la empresa que me posibilitó esta enseñanza en este gran instituto de educación y enseñanza, y en particular al gerente general de la compañía Juan Rodriguez, quien paso a paso me fue apuntalando para dar un poco más de mí en este aprendizaje.

Por último una dedicación especial para mis tres hijos: Franco David, Florencia Jazmín y María Julieta, quienes llenan mi mundo de amor, alegría y motivación. Espero que este trabajo les sirva de guía en su vida para saber que los objetivos en la vida se logran con trabajo, esfuerzo y dedicación, siempre contruidos sobre valores como el respeto, la humildad y la honestidad.

Resumen del trabajo:

El siguiente trabajo se basa en el análisis y estudio de la situación de la vitivinicultura con el objeto de poder determinar la validez o no del desarrollo de una nueva bodega de alta gama para la unidad de negocios bodegas, dentro del grupo FECOVITA, entendiendo por un lado la necesidad de la empresa de desarrollar el segmento de vinos de alta gama como líder de la industria y por otro lado la oportunidad que representa el crecimiento de este segmento en los últimos años en la vitivinicultura argentina y mundial.

Para responder ¿Por qué FECOVITA debería invertir recursos en una nueva bodega de alta gama? Es que en el presente trabajo recorreremos la visión del negocio, los análisis de entorno macroeconómicos y microeconómicos, para luego situarnos en un análisis de situación desarrollando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad buscando establecer las mejores estrategias para el desarrollo de este nuevo negocio de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE SIGLAS, ABREVIATURAS:	2
GRÁFICOS Y TABLAS:	2
II. OBJETIVO BUSCADO	3
III. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	3
IV. PLANTEO DEL PROBLEMA	4
V. METODOLOGÍA A UTILIZAR	4
VI. MARCO TEÓRICO	5
6.1. La identidad empresarial	6
6.2. Situación del Entorno: Macroentorno	7
6.3. Situación del sector: Microentorno	13
6.4. Debilidades y fortalezas de la organización	16
6.5. Estrategias funcionales	22
6.6. Estrategias de comercialización	24
VII. CASO PRÁCTICO	30
7.1. Identidad de la UEN	34
7.2. Situación del Entorno: Macroentorno	37
7.3. Situación del Sector: Microentorno	48
7.4. Debilidades y fortalezas de la organización:	60
7.5. Estrategias funcionales	64
7.6. Estrategias de comercialización	69
VIII. CONCLUSIÓN	94
XI. BIBLIOGRAFÍA	95

ÍNDICE DE SIGLAS, ABREVIATURAS:

Denominación de Origen (DO)

Indicación Geográfica (IG)

Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Promoción, Plaza, Publicidad y Producto ("4"P)

Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I)

Unidad Estratégica de Negocios (UEN)

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

GRÁFICOS Y TABLAS:

Ilustración 1. Los componentes de la Cultura Organizacional	7
Ilustración 2. Cinco fuerzas identificadas por Porter:	16
Ilustración 3. Matriz FODA.....	17
Ilustración 4. Estrategias Matriz FODA	19
Ilustración 5. Cadena de Valor.....	22
Ilustración 6. Matriz McKinsey	26
Ilustración 7. FECOVITA en números.....	32
Ilustración 8. Organigrama actual de FECOVITA	33
Tabla 1. Sincografía.....	38
Ilustración 9. Las cinco fuerzas identificadas por Porter:	48
Tabla 2 – Inversión Publicitaria.....	93

I. TÍTULO DEL TRABAJO

Estrategia de Desarrollo Comercial de una nueva Bodega de Vinos de alta gama “Finca Magnolia” de la Unidad Estratégica de Negocios bodegas (UEN bodegas) en el mercado nacional.

II. OBJETIVO BUSCADO

Elaborar una estrategia comercial adecuada que nos permita posicionar nuestra Bodega de vinos de alta gama dentro de la UEN bodegas en el segmento objetivo, de manera de ganar participación en el mercado meta y transformar la UEN bodegas de negocios en líder de la vitivinicultura del mercado de vinos varietales, transmitiendo las ventajas producidas de la DO “Mendoza” y nuestra IG “Valle de Uco” que nos permiten diferenciarnos denotando un producto de una excelente calidad a precios muy competitivos.

III. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Nuestra empresa (líder en el sector vitivinícola) ha decidido liderar el mercado de vinos de media y alta gama dado que el mismo, a pesar de poseer una escasa porción del mercado (medido por litros vendidos), ha comenzado a crecer desde el 2003 a pasos agigantados y está representando una importante porción de la facturación del negocio.

A su vez la unidad estratégica de negocios Bodegas creada para liderar el segmento varietal ha logrado desarrollar participaciones muy competitivas en los dos primeros escalones de la pirámide de consumo de vinos varietales, pero todavía necesita crecer fuertemente en los últimos dos escalones, ya que

para liderar en este mercado debido a su atomización se necesita liderar en todos los segmentos.

IV. PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estrategia comercial adecuada para introducir dicha línea de vinos de alta gama en el mercado nacional?

Además de responder esta pregunta central, debemos visualizar:

1. ¿Cuál es el período de tiempo necesario para desarrollarlo?
2. ¿Cuáles son las herramientas comerciales necesarias para lograrlo?
3. ¿Cuáles son los recursos disponibles?
4. ¿Cuáles son los objetivos intermedios que nos hemos planteado?

V. METODOLOGÍA A UTILIZAR

El armado del plan Comercial para el desarrollo de Vinos de la línea de alta gama se hará a través de:

1. Entrevistas en profundidad, realizadas a gerentes de sucursales regionales en las cuáles se discuten los lineamientos a seguir.
2. Grupos focus con equipos de investigación y desarrollo de la empresa.
3. Sondeos de opinión a agencias de publicidad para discutir la problemática.
4. Sondeos de opinión con nuestros agentes de ventas.
5. Sondeos de opinión con los canales de comercialización.
6. Investigaciones de mercados realizadas por consultoras especializadas
7. Desarrollo del análisis de proyecto.
8. Observación directa en puntos de ventas del mercado.
9. Pruebas de mercado.

VI. MARCO TEÓRICO

Según Philip Kotler (2012), un 75% de los nuevos productos, servicios y empresas fracasan a pesar de todos los esfuerzos de marketing que se realizan. A su vez del análisis de Michael Porter se desprende que no es interesante invertir en una industria poco atractiva, (tal cual sería el caso de la industria del vino), en función de lo dicho es que la pregunta a tratar de responder es: **¿Por qué lanzar una nueva Bodega de vinos varietales en el mercado?**

A partir de lo anteriormente mencionado haremos una evaluación durante este trabajo en el que analicemos la posición competitiva dentro del sector y ver como esto puede modificar mi situación de rentabilidad a pesar del atractivo de la industria.

Con respecto a la afirmación de que el 75% de los nuevos lanzamientos fracasan, veremos cómo trabajar la conexión e interrelación de las variables del marketing para lograr sinergias que nos permitan mejorar nuestras probabilidades de éxito. Respecto a este tema el mismo Kotler argumenta: “El marketing resulta una guía para la estrategia empresarial si esta se ve aplicada de forma integrada, es decir, buscando oportunidades en el mercado, aplicando estrategias de segmentación y posicionamiento, definiendo las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción) y, por último, poniendo en práctica un plan y controlando sus resultados. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia, se carece de una planificación estratégica que abarque todas estas tareas como un todo. De esta forma, las 4P se encuentran distribuidas en distintas áreas de la organización que trabajan, a veces, inconexas en búsqueda de resultados”.

6.1. La identidad empresarial

La identidad es entendida como una unidad, un todo conformado por ciertos atributos o cualidades que la hacen distinta a los demás. Esta identidad es generada, desarrollada y sostenidas por las personas dentro de la organización a través de:

A. VISIÓN

La visión es una declaración de aspiración del lugar que desea ocupar la empresa en el largo plazo, teniendo en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones en el mercado, la oportunidad de vislumbrar otro negocio, etc.

Tiene como fin ser fuente de motivación y guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado. Responde a las preguntas:

- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Qué imagen deseamos para nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?

B. MISIÓN

Define la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de su existencia en el mundo. Responde a las preguntas:

- ¿quiénes somos?
- ¿de dónde venimos?
- ¿qué buscamos hacer?
- ¿qué es eso especial que nos define?
- ¿por qué lo hacemos?
- ¿para quién lo hacemos?

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

Aquí definimos a la cultura organizacional como un sistema de valores, creencias, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y normas dominantes en la organización, que se manifiesta a través de símbolos, mitos, lenguaje y comportamientos, los cuales conforman un marco de referencia compartido para el proceder dentro de la organización. Dicho marco de referencia establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman.

Ilustración 1. Los componentes de la Cultura Organizacional



Fuente: Universidad de La Punta. Contenidos Digitales.

6.2. Situación del Entorno: Macroentorno

Análisis de Macroentorno: Son las fuerzas mayores de la sociedad y generalmente representan oportunidades o amenazas a la dirección de la empresa.

El Macroentorno lo componen:

- Factor demográfico
- Factor económico
- Factor natural
- Factor tecnológico

- Factor político
- Factor cultural.

FACTOR DEMOGRAFICO: La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos.

Nuestro planeta cuenta con, aproximadamente, 6.134 millones de habitantes, según datos de la ONU. Las proyecciones demográficas realizadas por la División de Población de la ONU suponen una población mundial, en el año 2025, de 7.800 millones de personas.

Las empresas analizan el factor demográfico porque las personas son los que constituyen los mercados. Una población en crecimiento crea mucho más necesidades que satisfacer. De igual manera la mejora en los ingresos de las personas genera más oportunidades de mercado.

Las empresas deben comprender los cambios en la estructura de edades de la población. Se puede establecer grupos generacionales para prever el impacto sobre sus estrategias de mercadotecnia.

Los Baby Boomers nacidos entre 1946 y 1964. Lo compone cerca del 28% de población y ganan más de la mitad de todos los ingresos personales. La generación X nacidos entre 1965 y 1976. Lo compone el 16% de la población. Son jóvenes, individualistas, deseosos de libertad y poco numerosa. Esta generación compra productos como suéteres, botas, cosméticos, aparatos electrónicos, automóviles, comida rápida, computadoras y bicicletas de montaña. Les interesa el medio ambiente y admiran a las empresas con responsabilidad social. La generación Y los nacidos entre 1977 y 1994. Lo componen el 26% de la población. Han creado la necesidad de los mercados segmentados para niños y adolescentes. Revistas, servicio de banca de inversión, etc., para niños y adolescentes.

Los más jóvenes han adquirido habilidades y destrezas para manejar las tecnologías de computación y de Internet. Han crecido rodeados de la

tecnología digital. Se les ha llamado los Net-Gen estos muchachos ya están aprendiendo, jugando, comunicándose, trabajando y creando comunidades de forma diferente a sus padres. Y los boomers tendrán que hacerse a un lado.

En años futuros, conforme empiecen a trabajar y aumenten su poder de compra, este segmento rebasará a las demás generaciones en gasto e influencia sobre el mercado.

Las empresas deben enfocarse en la mercadotecnia generacional debido a que cada generación abarca décadas, diversos niveles socioeconómicos. Se debe definir segmentos específicos, dentro de una generación, que tengan similares creencias, preferencias y conducta de compra.

Las empresas deben tomar más atención las necesidades en los hogares no tradicionales debido a que están creciendo a un ritmo mayor que los tradicionales.

Cada vez es mayor el número de las mujeres que trabajan han creado nicho de mercados exclusivamente para mujeres. Se han abierto negocios de guarderías, ropa de modas para mujeres profesionales, servicios financieros, compras por teléfonos, servicio de web cam donde la madre puede ver a sus niños mientras trabaja y muchas otras oportunidades.

El mundo vive grandes movimientos migratorios entre y dentro de los países. El mercado norteamericano con cerca de 300 millones de consumidores, es uno de los más diversos del mundo. Han aparecido mercados para los afroamericanos, hispanos estadounidenses, estadounidenses de origen asiático, indígenas, homosexuales y discapacitados.

FACTOR ECONOMICO: Afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores. Los países tienen diversos niveles de vida distribución de ingreso de sus habitantes. Los países con economías de

subsistencia ofrecen pocas oportunidades de mercado. Los países con economías industriales conforman mercados prósperos y atractivos para muchos tipos de bienes. La dirección de mercadotecnia debe estudiar las tendencias y patrones de gastos de los consumidores dentro de las economías nacionales como en las mundiales.

Se debe estudiar los cambios en los ingresos de las familias. Con el crecimiento de los ingresos, la reducción de los impuestos y la avalancha de créditos en los años 80 los consumidores compraron y compraron hasta no poder más se podría decir hasta el derroche. Convirtiéndose en un consumidor "apesadumbrado" en la década de los noventa con la llegada de la recesión.

En la actualidad los consumidores gastan con más cautela. Continúa la tendencia hacia la mercadotecnia de valor. En vez de buscar calidad o precio el consumidor desea una combinación adecuada de producto de calidad y buen servicio a precio justo.

Los que acuden a un supermercado no solo buscan productos de calidad o de bajo precio, también desean amplia información, trato amable, seguridad y facilidades.

La distribución en el ingreso de la población se analiza en función a las clases: la clase alta cuyos patrones de gasto no se ven afectados; la clase media acomodada que tiene mucho cuidado en el gasto; la clase trabajadora cuyos ingresos más están destinados a cubrir sus necesidades básicas y la clase inferior cuyos ingresos son precarios.

Según los niveles de ingresos económicos se dan los patrones de gastos de los consumidores. Los gastos en alimentos, la vivienda, servicios, ropa, transporte atención médica, entretenimiento, aportaciones, seguros, etc., dependen de los niveles de ingresos.

FACTOR NATURAL: La creciente escasez en los recursos naturales, la contaminación del ambiente, la creciente exigencia del gobierno en la

protección del medio ambiente y aparición de grupos de presión de la sociedad civil denominados movimiento verde. Son las principales tendencias en el entorno natural que la Dirección debe tener en cuenta al momento de establecer las estrategias de mercadotecnia.

3M tiene un programa llamado Pollution Prevention Pays, que ha logrado una disminución de la contaminación y de los costos. Mc Donald's ha eliminado las cajas de polietileno y ahora usa envolturas y servilletas más pequeñas de papel reciclable.

FACTOR TECNOLÓGICO: Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos tal como les sucedió a los fabricantes de transistores o de los discos fonográficos. Estados Unidos es el país que gasta más en Investigación y Desarrollo (I&D).

El año 2001 gastó 277,000 millones de dólares. Los científicos están investigando nuevos productos y servicios que van desde energía solar, automóviles eléctricos, curas contra el cáncer hasta computadoras controladas por la voz y cultivos agrícolas en base a ingeniería genética.

Los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. Los mercadólogos deben considerar el e-marketing sea mediante la creación de un sitio Web, mediante anuncios en línea, mediante la creación y participación de las comunidades web, o por medio de la utilización del correo electrónico y webcasting. La intranets son redes internas de las empresas que conectan a las personas, tanto entre sí como con la red de la empresa. Las extranet conectan a una empresa con sus proveedores y distribuidores.

Con la tecnología del Internet se ha logrado la clientelización al dejar que los clientes individuales diseñen la oferta de mercadotecnia.

Dell Computer permite a sus clientes especificar las características de la computadora que desean adquirir y entrega las unidades diseñadas de acuerdo a cada cliente. Un vendedor de Levi Strauss toma las medidas de las personas y la empresa produce los jeans a la medida en la fábrica.

FACTOR POLITICO: Consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión. Las leyes de protección al consumidor, las normas sanitarias, las normas ISO, las organizaciones de defensa del consumidor, mayor énfasis en la ética y la responsabilidad social de la empresa.

FACTOR CULTURAL: El conjunto de la sociedad tiene creencias, normas, costumbres, tradiciones, hábitos y valores básicos que comparten. De acuerdo con ello establecen su visión del mundo que define sus relaciones con otros. Las características culturales afectan las decisiones de mercadotecnia como oportunidades o amenazas.

No es lo mismo celebrar la Navidad en Estados Unidos que en España o la forma de vestirse en Italia que en Irak.

Dentro de la sociedad existen grupos con intereses diversos que conforman la subcultura. En Norteamérica los hispano-americanos son claramente diferenciados de los afro-americanos. En la mayoría de países existen grupos de diferentes religiones, de diferentes edades, de diversidad sexual, etc. Cada uno de estos grupos tiene diferentes formas de comportamiento que influirán en la compra de un determinado producto.

La tendencia a largo plazo de la sociedad muestra una menor confianza en las instituciones, mayor patriotismo, aprecio por la naturaleza, deseo de más espiritualidad y la búsqueda de valores más importantes y duraderos.

Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en la forma en que la gente se ve a sí misma y a los demás, además de la forma en que ven a las organizaciones, a la sociedad, a la naturaleza y al universo.

El mercado de productos ecológicos en el mundo actual se caracteriza por tener una demanda que supera ampliamente la oferta, generando oportunidades de mercado particularmente atractivas para los países en desarrollo, que tienen la posibilidad de desarrollar cultivos ecológicos en pequeña escala con uso intensivo de mano de obra. La producción ecológica se destina en su mayoría a la exportación, debido a que la demanda interna de estos productos es mínima o inexistente. Argentina es el líder en la exportación de productos ecológicos en Latinoamérica que ha sabido beneficiarse del nicho de mercado de alimentos orgánicos. Es importante destacar el crecimiento del 200%, respecto al año 1999, de las exportaciones de productos orgánicos industrializados.

6.3. Situación del sector: Microentorno

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

A. Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Si los USUARIOS son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse

en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas.

B. Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores.

C. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó siete barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital

- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Barreras a la entrada

D. Amenaza de productos sustitutos:

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

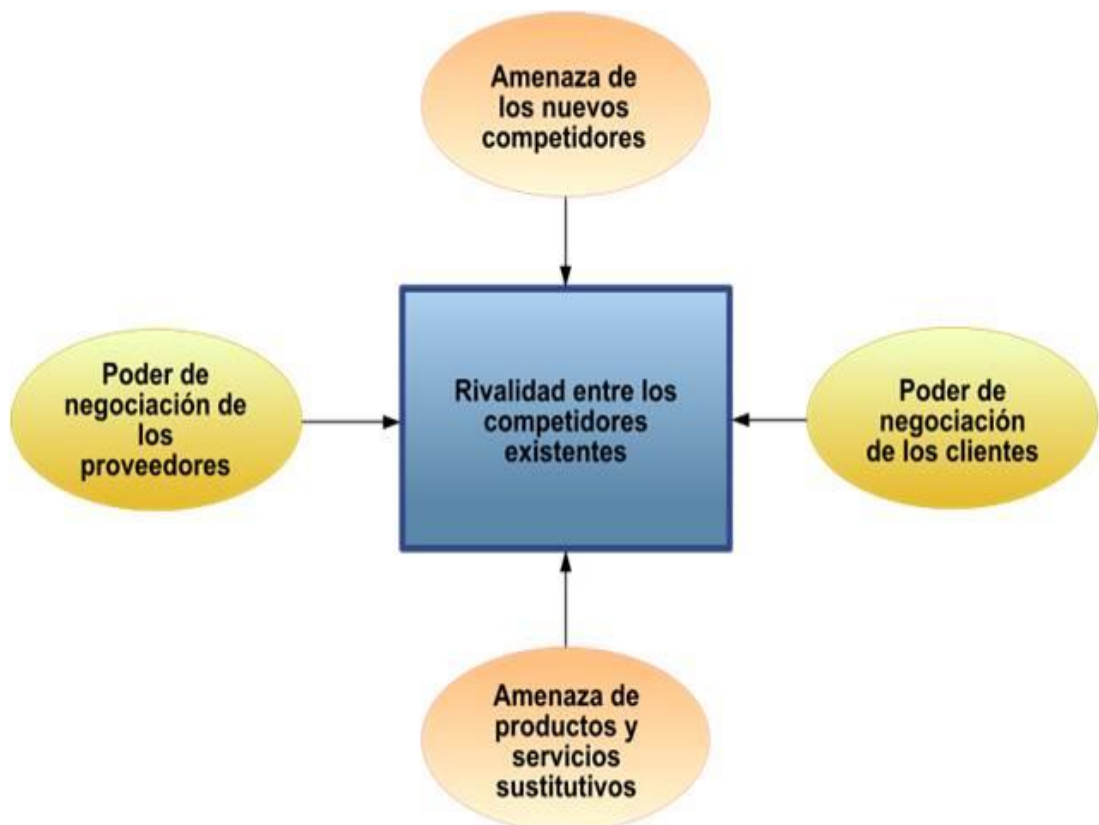
E. Rivalidad entre los competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuantos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos
- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

Ilustración 2. Cinco fuerzas identificadas por Porter:

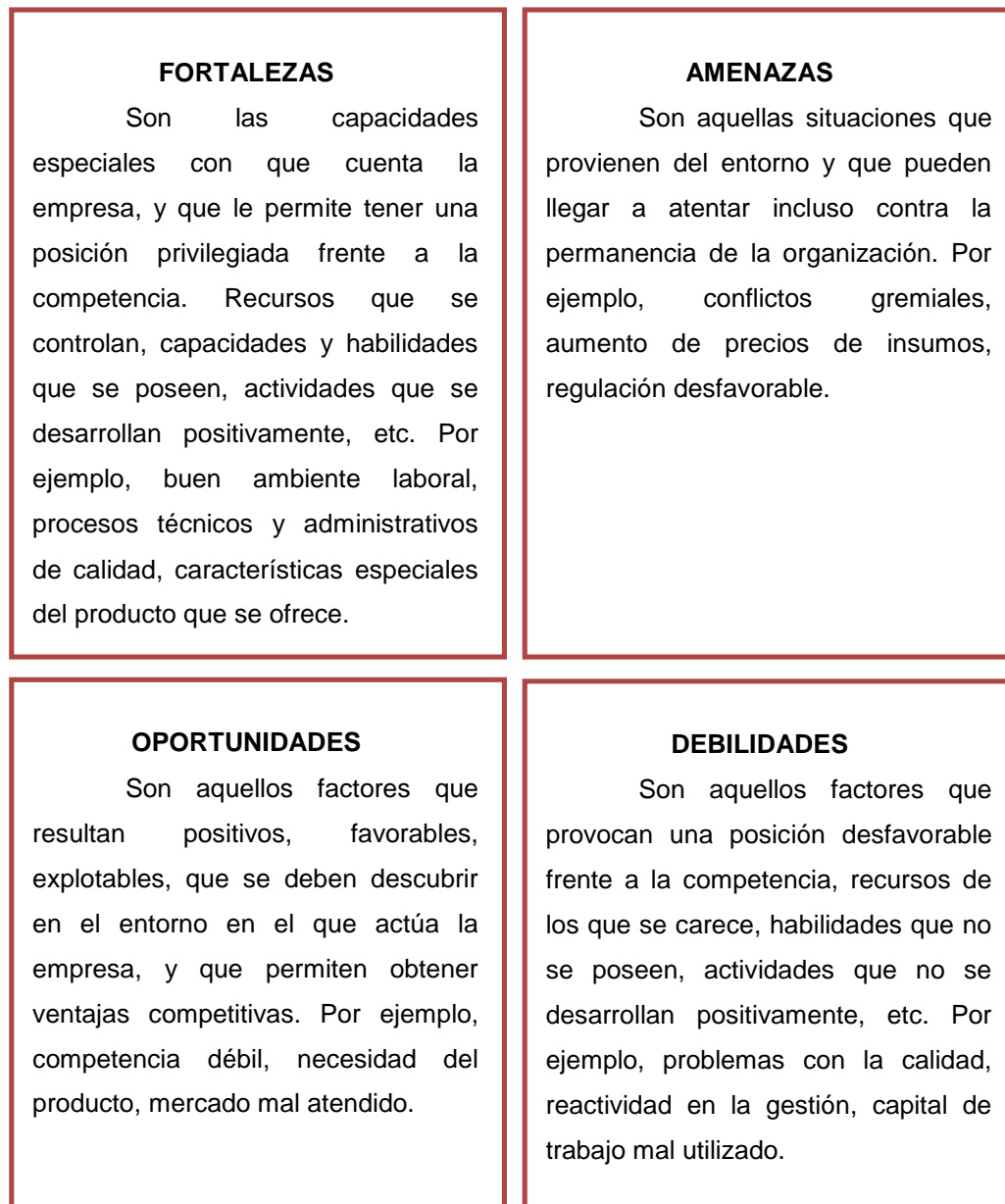


Fuente: Wikipedia.org.

6.4. Debilidades y fortalezas de la organización

ANÁLISIS FODA: La sigla FODA denomina las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. El análisis FODA es una herramienta que permite elaborar una matriz de la situación actual del objeto de estudio (empresa, organización, etc.) del cual es posible obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas previamente formulados.

Ilustración 3. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia

Las fortalezas y las debilidades son variables internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Mientras que las oportunidades y las amenazas son variables externas, no se pueden modificar, están dadas por el contexto dinámico en el cual se desenvuelve la organización.

El objetivo principal del análisis FODA consiste en obtener la información más precisa sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, dado por las oportunidades y amenazas, a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Si realizamos correctamente dicho análisis se pueden establecer las estrategias ofensivas, defensivas, de supervivencia y de reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

A. Procedimiento para análisis FODA

1. Definir un objetivo claro a alcanzar nos permitirá tener una guía para la planificación estratégica.
2. Desarrollo del Análisis FODA
3. Tercero: Recopilación de información de fortalezas y debilidades que posee la organización.
4. Recopilación de información de oportunidades y amenazas que existen en el entorno y las que podrían llegar a generarse en el futuro.
5. Quinto: Revisar y ajustar la lista de variables obtenidas para la matriz con el objetivo de que éstas sean claras y representen la realidad de la organización.

B. Evaluar las estrategias a seguir

Para definir las estrategias, una vez conocidas todas las variables que intervienen en nuestro análisis FODA, podemos construir nuevamente otra matriz que relacione los cuatro grupos de factores generados, como muestra la siguiente imagen:

Ilustración 4. Estrategias Matriz FODA

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F - O <i>Estrategia MAX - MAX</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D - O 2 <i>Estrategia MIN - MAX</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F - A <i>Estrategia MAX - MIN</i> Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 <i>Estrategia MIN - MIN</i> Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Fuente: LÓPEZ, H. 28 de Diciembre de 2012. Axeleratum.

Situación 1: Ambiente interno con predominio de Fortalezas - Ambiente externo con predominio de Oportunidades. Aplicar Estrategia MAX - MAX: busca sacar el máximo provecho de las oportunidades que se presentan a través de nuestras habilidades mejor desarrolladas y que suman positivamente al alcance de los objetivos establecidos.

Situación 2 : Ambiente interno con predominio de Debilidades - Ambiente externo con predominio de Oportunidades. Aplicar Estrategia MIN - MAX: busca reducir o eliminar las debilidades de tal manera que no inhiban el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el contexto.

Situación 3 : Ambiente interno con predominio de Fortalezas - Ambiente externo con predominio de Amenazas. Aplicar Estrategia MAX - MIN: busca a través de las fortalezas bien canalizadas que se poseen, identificar las vías necesarias para reducir los efectos negativos de las amenazas que se presentan en el entorno y mejorar las posibilidades de éxito en el mismo.

Situación 4: Ambiente interno con predominio de Debilidades - Ambiente externo con predominio de Amenazas. Aplicar Estrategia MIN - MIN: busca prevenir que las amenazas del entorno debiliten aún más que las debilidades que ya posee la organización. Estas estrategias son hechas como un plan defensivo contra el entorno.

CADENA DE VALOR: La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta. Sin embargo, la práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene también un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad de la oferta y el valor que esta genera. Por ello el pensamiento sistémico en este aspecto ha evolucionado a desarrollar propuestas de valor, en las que la oferta se diseña integralmente para atender de modo óptimo a la demanda.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades, core business o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor ingreso posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global (las llamadas cadenas globales de valor). Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategas de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio (core business) en las que pueden aplicar mejor las estrategias competitivas y en las que es más probable que los sistemas de información tengan un impacto estratégico. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa. Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas y marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura (administración y gerencia), recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización. El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas y a identificar las mejores prácticas de la industria. El benchmarking implica la comparación de la eficiencia y efectividad de sus procesos de negocios contra estándares estrictos y luego la medición del desempeño contra esos estándares.

Igualmente la cadena de valor se encuentra directamente relacionada al desarrollo del modelo de negocio, esto planteado desde los procesos de

pensamientos y estructuras lógicas de las herramientas que lo estructuran, fortaleciendo su core business.

La cadena de valor de una empresa se debe enlazar con las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y clientes. Una red de valor consiste en sistemas de información que mejoran la competitividad en toda la industria promoviendo el uso de estándares y al dar a las empresas la oportunidad de trabajar de manera más eficiente con sus socios de valor.

Ilustración 5. Cadena de Valor



Fuente: Wikipedia.org.

6.5. Estrategias funcionales

CONCEPTO: Último nivel de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Se trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa. Aun siendo acciones a largo plazo, se trata de acciones que sirven para hacer efectiva o facilitar la ejecución de la estrategia global de la empresa.

TIPOS DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES: Las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales o departamentos en

que se divide la empresa. Así, las estrategias funcionales más habituales en una empresa son las siguientes:

1) Estrategia de producción: la empresa ha de definir la estrategia a seguir durante los próximos años en lo que se refiere a su sistema de producción (tipo de sistema de productivo a utilizar, incorporación de nuevas tecnologías al proceso de producción, características técnicas de los productos, procesos de almacenamiento y gestión de los inputs y de los outputs, etc.). Por ejemplo, una empresa decide sustituir su sistema de producción artesanal por un sistema basado en nuevas tecnologías informatizadas (utilización de la fabricación y el diseño asistido por ordenador CAD-CAM).

2) Estrategia comercial o de marketing: la estrategia de marketing consiste en determinar qué acciones va a tener que llevar a cabo la empresa para colocar sus productos o servicios en el mercado (fijación de las características comerciales del producto, determinación de los precios de los productos, utilización de las técnicas de comunicación más apropiadas y definición de los canales de distribución más adecuados). Por ejemplo, la empresa decide ajustar sus precios con el objeto de hacerlos más competitivos.

3) Estrategia financiera: en este tipo de estrategia, la empresa fijará las fuentes de financiación que necesita para llevar a cabo sus proyectos de inversión y determinar el coste asociado a las mismas. Por ejemplo, una empresa decide potenciar la autofinanciación para conseguir una mayor estabilidad financiera, para lo cual decide no repartir dividendos a la finalización del ejercicio económico e incrementar la dotación a reservas.

4) Estrategia de I+D+I(Investigación, Desarrollo e Innovación): mediante esta estrategia, la empresa planifica las acciones relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia: nuevas técnicas de dirección y gestión empresarial, nuevas técnicas de motivación de los trabajadores, nuevas técnicas de producción, etc. Por ejemplo, la empresa decide incorporar en su proceso de toma de decisiones la Matriz DAFO, como técnica útil para conocer los factores del entorno y de su

situación interna y poder diseñar acciones estratégicas encaminadas a aprovechar sus fortalezas y oportunidades y defenderse de sus amenazas y debilidades. Esta estrategia deberá estar estrechamente relacionada con el resto de estrategias funcionales de la empresa, dado que interviene en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

5) Estrategia de recursos humanos: la estrategia de recursos humanos consiste en formular acciones relacionadas con la dirección de las personas dentro de la empresa, es decir, acciones dirigidas a la captación (selección y reclutamiento de personal), capacitación (formación y adoctrinamiento) y motivación (implicación en el proyecto empresarial) de los recursos humanos. Por ejemplo, una empresa decide introducir en su estructura organizativa los equipos de trabajo (equipos de alto rendimiento), con el objeto de fomentar el trabajo en grupo entre sus trabajadores y así mejorar su productividad.

Todas las estrategias funcionales tienen que estar conectadas, fundamentalmente porque no hay decisiones funcionales que afecten exclusivamente a una única área de la empresa. Una decisión que nace del área de producción, como es el aumento del volumen de producción para hacer frente a un incremento de la demanda, repercute directamente en el resto de áreas funcionales, de manera que ello implicará decisiones que afectarán a otras áreas: al área de recursos humanos porque habrá que contratar nuevos trabajadores, al área financiera porque habrá que buscar nueva financiación para comprar más inputs y contratar a los nuevos trabajadores, al área comercial porque se deberá garantizar la venta de las nuevas unidades de producto fabricadas y al área de I+D+i porque habrá que incorporar nuevas tecnologías y nuevos sistemas de gestión de la producción, entre otros aspectos.

6.6. Estrategias de comercialización

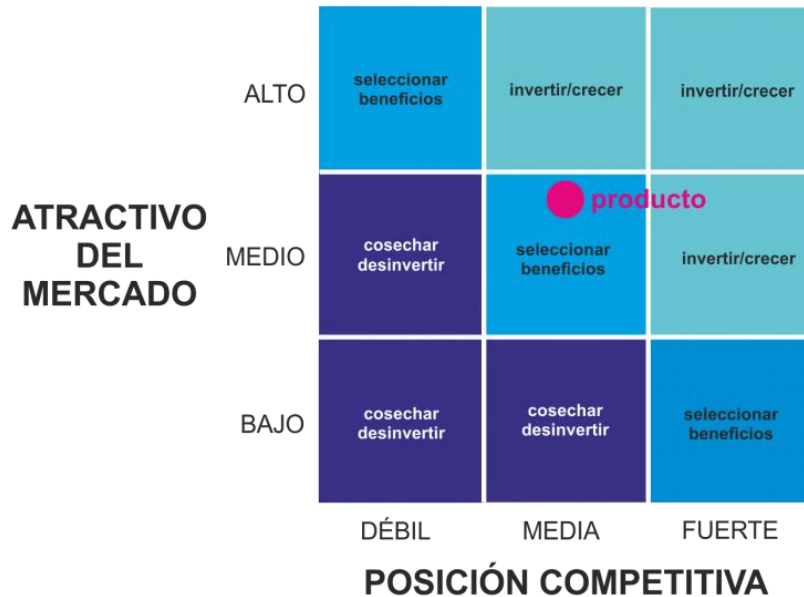
El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing. **Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra**

empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

ESTRATEGIA DE CARTERA: No todos los productos de nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que necesitamos tomar decisiones estratégicas sobre nuestra cartera de productos, de esta forma podremos priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing fijados. Para tomar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta y comenzar a trabajar nuestras estrategias de marketing, podemos utilizar la matriz McKinsey-General Electric también denominada matriz atractivo-competitividad. En primer lugar y dependiendo de la cantidad de productos de los que dispongamos en nuestra cartera, debemos decidir si trabajaremos por productos de una forma individual, agrupándolos por líneas de productos o si nuestra cartera es tan amplia que debemos trabajar dividiéndola por unidades de negocio.

La matriz McKinsey está formada por dos ejes. En el eje de la X encontramos la “posición competitiva” mientras que en el eje Y está ubicado el “atractivo de mercado”. En el eje de “posición competitiva” debemos valorar la capacidad de nuestro producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres cuadrantes: débil, media o fuerte. Por otra parte, en el eje de “atractivo del mercado” como bien indica su nombre, analizaremos el atractivo de mercado en el que opera el producto, para posteriormente también clasificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes: bajo, medio o alto.

Ilustración 6. Matriz McKinsey



www.RobertoEspinosa.es

Fuente: www.RobertoEspinosa.es

Tal y como podemos observar en la imagen de la matriz existen tres áreas que corresponden a tres estrategias de marketing de cartera:

Invertir/Creceer: Esta zona de la matriz tiene prioridad absoluta a la hora de destinar nuestros recursos. Al realizar nuestra inversión obtendremos un rápido crecimiento por tanto destinaremos la mayor cantidad posible de nuestra inversión.

Seleccionar/Beneficios: En este área se puede invertir, pero con un cuidado especial y dependiendo del análisis de cada caso. Si finalmente hemos decidido invertir, existen dos estrategias: 1- invertir únicamente para mantener la situación actual en la que se encuentra o 2- invertir una mayor cantidad de nuestra partida presupuestaria puesto que observamos que existe potencial de crecimiento.

Cosechar/Desinvertir: se aconseja observar esta área a corto plazo, retirar las inversiones, recoger beneficios e intentar vender para eliminar el stock.

ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SEGMENTACIÓN: En pleno siglo XXI considerar al mercado como una unidad y dirigirte a él con la misma oferta es un error. Quizá funcionara en los años 20 cuando la economía de escala era el caballo ganador de las empresas. En aquellos años había muy pocas opciones para los consumidores y no tenían dónde elegir. La siguiente frase de Henry Ford es un ejemplo del antiguo paradigma: “el cliente puede elegir el coche del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. ¿Os imagináis, en la actualidad a un fabricante de coches que únicamente los fabrique en color negro?

Hoy en día existe un escenario completamente diferente, incluso podríamos decir que nos encontramos completamente en el otro extremo. Hemos pasado de la escasez de oferta y opciones, a la saturación. Además el mercado está compuesto por clientes diferentes, con necesidades diferentes. Por tanto si queremos optimizar nuestros presupuestos de marketing es necesario dividir el mercado en grupos que posean características y necesidades similares. De esta forma podremos ofrecer una propuesta de valor diferente y que se adapte a cada grupo objetivo. La estrategia de segmentación es una de las principales estrategias de marketing.

Existen cuatro variables para segmentar el mercado: **Geográfica:** países, ciudades, códigos postales. **Psicográfica:** personalidad, clase social, estilo de vida. **Demográfica:** ingresos, educación, genero, edad, profesión, nacionalidad. **Conductual:** nivel de fidelidad, búsqueda del beneficio, frecuencia de uso.

A continuación, puedes observar las diferentes estrategias de segmentación que puedes seguir:

Estrategia Indiferenciada: a pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos

con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes.

Estrategia Diferenciada: nos dirigimos a los diferentes segmentos de mercado que hemos identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un coste mayor, nos permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.

Estrategia Concentrada: nos dirigiremos únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitaremos distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos.

Estrategias de marketing sobre Posicionamiento:

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

Beneficio: esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.

Calidad/Precio: ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.

Atributos: se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.

Uso/Aplicación: otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.

Categorías: posíciónate como líder en una categoría de productos.

Competidor: comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.

ESTRATEGIA FUNCIONAL: La estrategia funcional está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las

variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, distribución y comunicación) tienen que ser totalmente coherentes entre si y deben complementarse unas con otras.

El marketing mix está formado por las siguientes variables:

1. **Producto:** packaging, marca, imagen, garantía, servicios posventa...
2. **Precio:** modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago, etc.
3. **Distribución:** embalaje, almacenamiento, gestión de pedidos, control de inventarios, localización de puntos de venta y transporte.
4. **Comunicación:** publicidad, relaciones públicas (RRPP) y marketing directo y promoción de ventas.

Las estrategias de marketing son uno de los aspectos más importantes para la competitividad empresarial. Lamentablemente, es una de las asignaturas pendientes de muchas empresas. Centrarse únicamente en realizar acciones de marketing operativas sin haber definido antes tus estrategias, es un gran error.

A continuación y basados en los conceptos mencionados anteriormente sumados a la experiencia en la industria que posee la empresa, más las entrevistas con los stakeholders y la información recopilada de estudios es que se realizará la propuesta de valor para la nueva Bodega “Finca Magnolia”.

VII. CASO PRÁCTICO

Para llegar a entender el planteo de este trabajo y la necesidad de una nueva línea de vinos varietales de media y alta dentro de la unidad estratégica de negocios BODEGAS, primero debemos enmarcar que la misma coexiste dentro del grupo vitivinícola FECOVITA, uno de los 10 grupos mundiales de la vitivinicultura y el número uno de la Argentina. Entonces la primera pregunta a contestar sería ¿Qué es FECOVITA?

La Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA), es una cooperativa de segundo grado que asocia a 29 cooperativas, integradas por más de 5000 productores y elaboradores vitivinícolas.

Estos pequeños productores se asociaron en cooperativas para crear sinergias en la elaboración del vino y en la colocación de su producción en el mercado.

Con la conformación de FECOVITA y la posterior adquisición de la unidad de fraccionamiento y comercialización de Bodegas y Viñedos Giol, los productores logran participar en el mercado nacional e internacional con su producción entre los líderes del sector.

Con la integración lograda, los productores de la empresa reciben una mejor información sobre los tipos de vinos requeridos por el mercado e invierten en la mejora de la composición varietal de los viñedos en base a las necesidades del mercado.

Los productores compran maquinaria, mejoran las prácticas agrícolas y métodos de trabajo a fin de adaptar sus producciones a los requerimientos de FeCoVitA.

A su vez, las Cooperativas asociadas realizan continuamente inversiones muy importantes en tecnología de punta a fin de lograr cada día un vino de mejor calidad.

FECOVITA en Números:

1- Es la red de cooperativas más grande de América en la Industria Vitivinícola, comprometida en garantizar un comercio justo para la actividad, como también un desarrollo sustentable a largo plazo para los productores asociados.

2-Nuclea 29 cooperativas de primer grado, de diversas zonas vitivinícolas de Mendoza, con acceso a más de 25.000 hectáreas de viñedos y 54 bodegas, a través de los asociados al sistema cooperativo.

3-Comercializa más de 260 millones de litros en Argentina (INV 2014), lo que nos convierte en el número uno en ventas de vinos fraccionados, alcanzando el 27% de participación en el mercado argentino, que actualmente es el quinto consumidor de vinos a nivel mundial.

4-Además VINO TORO es la marca de vino más elegida y consumida en el mundo, con más de 200 millones de litros anuales y 115 años de historia en el mercado mundial.

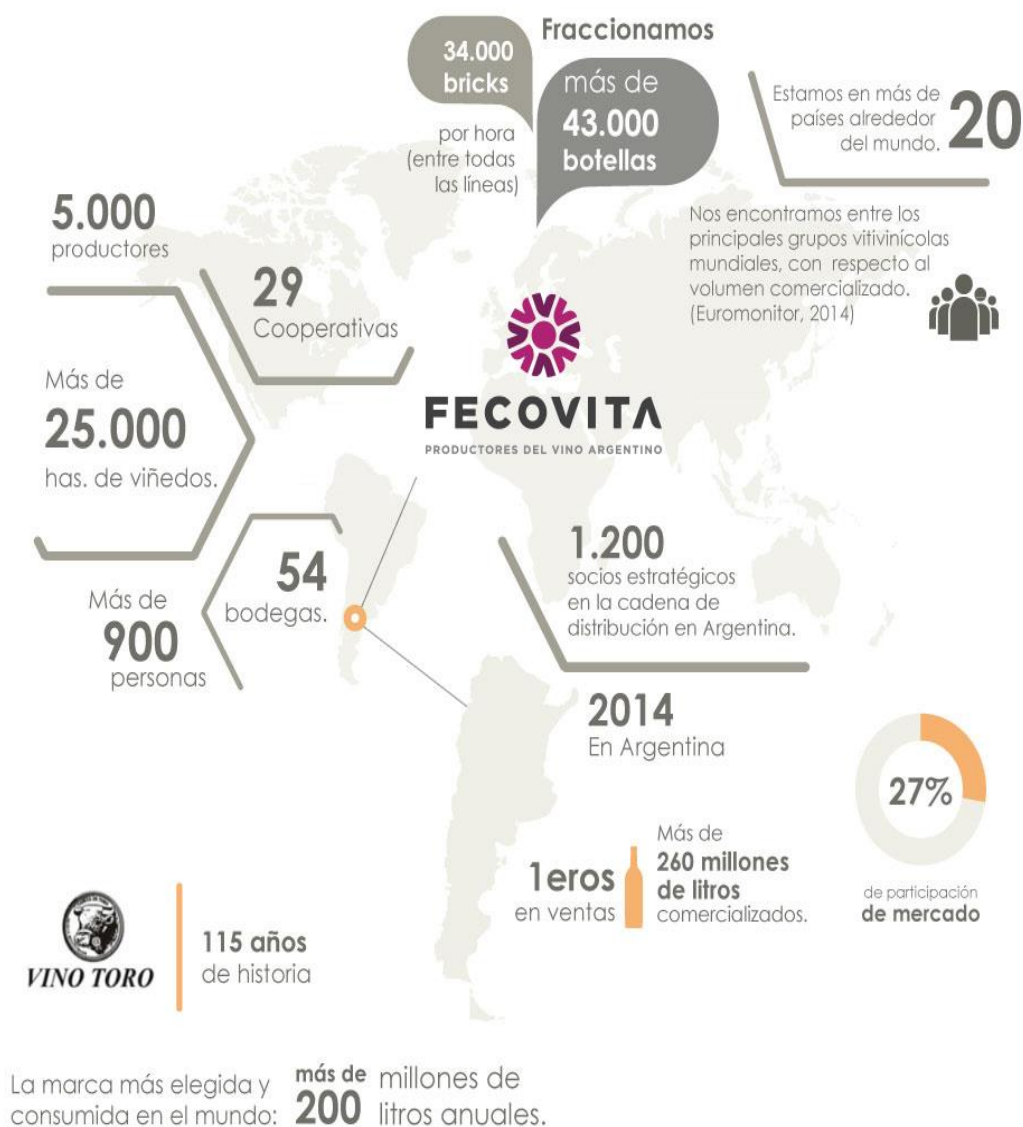
5- Es también el Número 1 en el mundo en volumen de exportaciones de jugo de uvas blancas concentrado para la industria de jugos naturales y la industria vitivinícola.

6-Es uno de los principales grupos vitivinícolas mundiales, con respecto al volumen comercializado. (Euromonitor, 2014)

7- Posee diversas líneas de fraccionamiento que dan como resultado el fraccionamiento de 43.000 botellas y 34.000 bricks por hora.

8- Por último, entendemos que el logro de nuestra misión, está asociado al desarrollo de las más de 1.000 personas que integran FECOVITA, además de los 5.000 productores y más de 1.200 socios estratégicos dentro de la cadena de distribución en Argentina.

Ilustración 7. FECOVITA en números



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

Administración de FECOVITA:

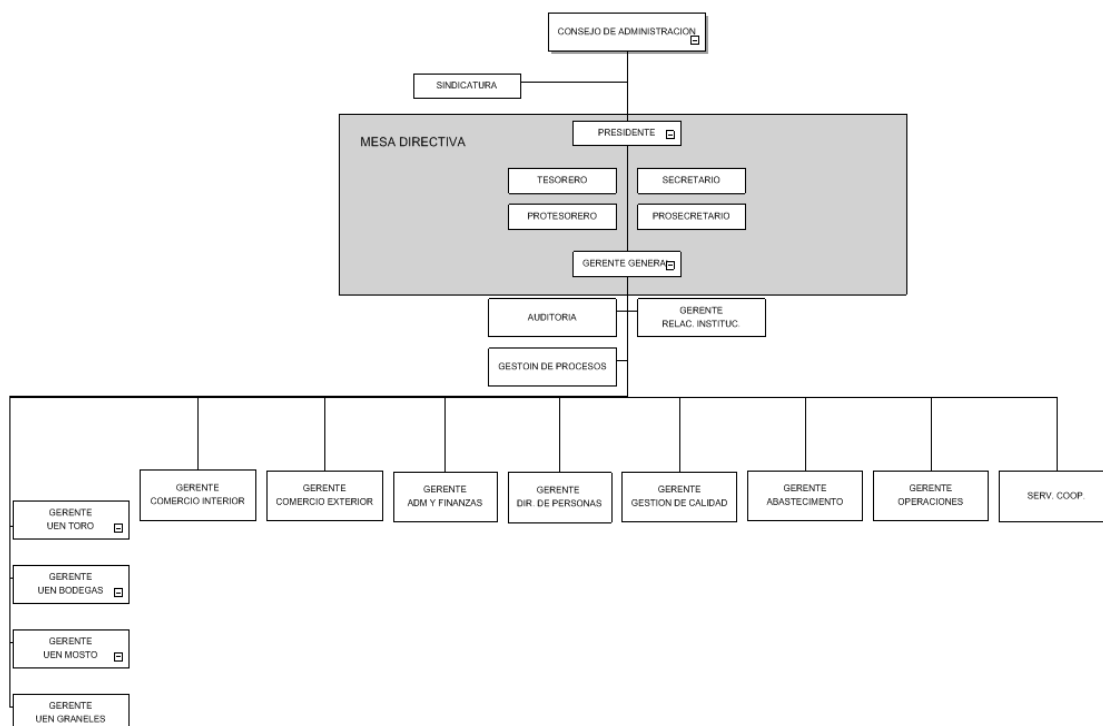
La Casa Matriz de FECOVITA se ubica en Carril Gómez 265 de General Gutiérrez Maipú, Mendoza, República Argentina.

La conducción la ejerce un Consejo de Administración, integrado por los 29 delegados de las Cooperativas asociadas las que se encuentran distribuidas en todo el territorio provincial.

La Ejecución está delegada en la Mesa Directiva de FECOVITA compuesta, en la actualidad, por el Presidente ING. Eduardo Sancho, Vicepresidente Sr José Rigoldi, Secretario ING. Rubén Panella, Tesorero Sr. Jorge Irañeta, Pro tesorero Sr. Marcelo Federicci y Gerente general Cdor. Juan Angel Rodriguez.

El resto de las áreas se dividen dentro de una estructura matricial: entre áreas funcionales y unidades de negocios.

Ilustración 8. Organigrama actual de FECOVITA



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

Una vez explicado lo que es FECOVITA, procederemos a realizar el análisis desde la UEN BODEGAS, la cual es la unidad de negocios encargada

de la comercialización de los vinos varietales de la empresa a nivel nacional e internacional.

7.1. Identidad de la UEN

La identidad es entendida como una unidad, un todo conformado por ciertos atributos o cualidades que la hacen distinta a los demás. Esta identidad es generada, desarrollada y sostenidas por las personas dentro de la organización a través de: VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.

La **Visión** connota el horizonte al que plantea llegar la unidad, lo que realmente pretende llegar a ser. En nuestro caso la Visión de la UEN Bodegas:

“Liderar la industria en el segmento varietal consiguiendo más del 25% de share de mercado, a nivel nacional e internacional, a través de un grupo de bodegas y marcas, desarrollando un conjunto de habilidades, capacidades y productos diferenciales, promoviendo la innovación y la creación de valor para todos segmentos de consumidores”

La **Misión** traduce el cómo va a alcanzar esa visión, Cuáles serán las ventajas competitivas que aplicara la unidad para el logro de sus objetivos a partir de la que la unidad es. Por ello nuestra Misión de la UEN Bodegas se basa en:

“Desarrollar los mejores productos de cada segmento de consumo, siendo líder en cada uno de ellos: ya sea aprovechando el desarrollo diferencial de las 4 «p» de Marketing,(que nos permite llegar al consumidor en todos lados con la mejor relación precio-calidad), sea por nuestra ventaja competitiva en el canal tradicional, o por el desarrollo en los canales modernos. A su vez lo realizaremos desarrollando marcas, y líneas de productos globales para todos los segmentos de mercado, promoviendo calidad, innovación y cercanía al consumidor”

Los **valores** de la Unidad estratégica de negocios Bodegas no difieren de los valores de la corporación, y estos Valores son:

VALORES FUNDAMENTALES:

- ✓ RESPETO
- ✓ COMPROMISO
- ✓ HUMILDAD
- ✓ MAGNANIMIDAD

Respeto: Es el valor ético básico para la convivencia. Significa reconocer al otro como plenamente humano y digno. Garantiza el trato adecuado de cada uno hacia todos los demás. Es incompatible con la violencia (física, verbal o psicológica) y la injusticia.

-Actitudes y acciones del respeto:

- Saludar/Cuidar
- Permitir una comunicación sincera
- Escuchar
- Dar tiempo
- Confiar
- No prejuzgar
- Reconocer/premiar
- Corregir en privado

Compromiso: Significa, literalmente, poder garantizar una actitud o una acción futura. Se compromete la persona libre y consciente de lo que hace. El compromiso es siempre proyección hacia el futuro, y nace de la propia convicción y de la plena participación en un proyecto visto como posible y conveniente.

-Actitudes y acciones del compromiso:

- Tener visión compartida de las metas
- Cooperar/tener conciencia del trabajo en equipo
- Reconocer el aporte de los demás

- Asumir la propia responsabilidad
- Tener iniciativa y autosuperación
- Dar generosamente desde el propio talento
- Abrir el interés propio al bien común

Humildad: Significa, literalmente, estar con los pies en la tierra (humus). Es tener una opinión realista de sí mismo, reconociendo tanto los propios talentos y méritos como también lo que uno ha recibido de otros. Permite ver el valor de los demás y comprender que los buenos resultados no son una cosecha solitaria.

-Actitudes y acciones de la humildad:

- Confiar/aceptar colaboración
- Delegar
- Pedir ayuda
- Aceptar consejos
- Aceptar críticas y correcciones
- Cambiar
- Reconocer y aprender de los errores
- Compartir los éxitos

Magnanimidad: Designa, literalmente, a un alma grande. Magnanimidad es un espíritu grande que ayuda a plantear cosas grandes. Los textos clásicos la mencionan al lado de la humildad: solo el que es humilde es capaz de grandes hazañas. Indica la capacidad de aspirar a realizar lo más grande.

-Actitudes y acciones de la magnanimidad:

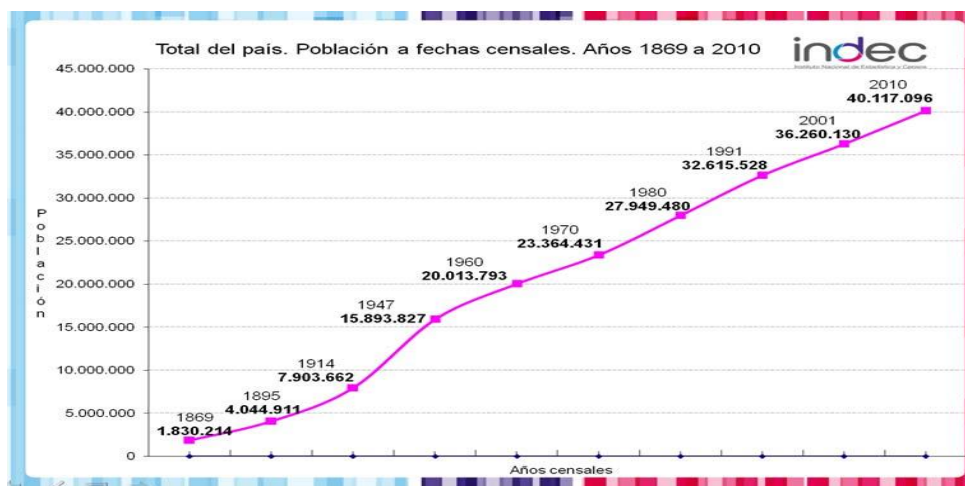
- Apostar a la grandeza
- Animarse a más
- No contentarse con lo mediocre
- Buscar la excelencia
- Proyectar más allá del hoy
- Involucrar a otros en un proyecto innovador y generoso

7.2. Situación del Entorno: Macroentorno

Análisis de Macroentorno: Son las fuerzas mayores de la sociedad y generalmente representan oportunidades o amenazas a la dirección de la empresa.

El Macroentorno lo componen:

- Factor demográfico
 - Factor económico
 - Factor natural
 - Factor tecnológico
 - Factor político
 - Factor cultural.
- AMBIENTE DEMOGRÁFICO:
 1. El crecimiento de la población desde el año 2001 a la actualidad se estima en más de 6.000.000 de habitantes, esto considerando que tuvo un crecimiento de casi 4.000.000 en las 10 primeros años pasando de 36.260.130 (en 2001) a 40.117.096 de habitantes dentro del territorio nacional (datos del censo nacional de 2011).



Fuente: INDEC 2011

2. Cambio en la topología de los hogares tendiente a disminuir la cantidad de integrantes en la familia.
3. La tendencia de la población a emigrar hacia zonas aledañas a los grandes centros urbanos ha crecido en los últimos años.
4. Mayor cantidad de personas que se reciben en universidades por lo que aumenta el nivel educativo de la población.

A continuación, se presentará en un cuadro las distintas etapas en el ciclo de vida familiar moderno y sus comportamientos de compra correspondientes:

Tabla 1. Sincografía

ETAPA	EDAD	CARACTERÍSTICAS	PRODUCTOS QUE COMPRAN
SOLTEROS	18-30	Estudiante universitario o trabajando con poca o ninguna carga financiera. Líderes de opinión en cuanto a modas. Algunos incluso siguen viviendo con sus padres.	Orientados hacia el entretenimiento. Compran: ropa, música, automóviles, artículos para atraer al sexo opuesto y vacaciones.
JÓVENES RECIÉN CASADOS SIN HIJOS	25-35	Gozan de mejor posición económica que la tendrán en un futuro cercano. Tienen el índice más alto de compra y el promedio más alto de compra de artículos duraderos.	Compran: muebles, electrodomésticos, autos, refrigeradores, estufas, aires acondicionado, productos electrónicos, vacaciones e incluso algunos compran viviendas.

JÓVENES CASADOS CON HIJOS	25-35	Matrimonios con hijos hasta los 7 años. La cúspide de las compras para el hogar. Bajos bienes líquidos. Insatisfechos con la posición financiera y con la cantidad de dinero ahorrado.	Interesados en nuevos productos. Les gustan los artículos que se anuncian. Compran: lavadoras, secadoras, televisores, alimento para bebé, pañales, gastos médicos, vitaminas, juguetes.
JOVEN DIV CON HIJOS	25-35	Similares al anterior pero con tendencias a lo estético.	Se mezcla la etapa anterior con algo de la de solteros.
MEDIANA EDAD CASADOS SIN HIJOS	36-55	Mejor posición financiera. Trabajan ambos. Menos influidos por la publicidad.	Compran: salidas a comer afuera, bicicletas, clases de música, gimnasio, viajes, autos, arte.
MEDIANA EDAD DIV SIN HIJOS	36-55	Similares al anterior pero con marcada tendencia a lo estético e imagen personal.	Se mezcla la etapa anterior con algo de la de solteros.
MEDIANA EDAD CASADOS CON HIJOS	36-55	Matrimonios con hijos desde los 8 años. Tienen mejor posición financiera y en algunos casos trabajan ambos.	Compran: ropa, educación, juguetes, vacaciones familiares, cambian los muebles y estética.
MEDIANA EDAD DIVORCIA DO CON HIJOS	36-55	Matrimonios con hijos desde los 8 años. Tienen mejor posición financiera y trabajan ambos.	Se mezcla la etapa anterior con algo de la de solteros. Con marcada tendencia a todo lo relacionado con la imagen personal.
ADULTOS CASADOS SIN HIJOS	56-75	Posición financiera aún mejor. Todas las esposas trabajan o realizan actividades sociales o de caridad.	Compran: salidas a comer afuera, gimnasio, viajes, arte, cirugía estética, fondos de inversión y retiro.

ADULTOS DIV. SIN HIJOS	56-75	Buena posición financiera. Poco consumo y alto poder de ahorro.	Muy poco influenciado por la publicidad. Compran libros, música, comida sana.
ADULTOS CASADOS SIN HIJOS DEPENDI ENTES	56-75	Cúspide del poder adquisitivo de bienes inmuebles. Muy satisfechos con la posición financiera y el dinero ahorrado.	Interesados en viajes, recreación, educación. Hacen regalos y donaciones. Compran: vacaciones, lujos, mejoras para el hogar.
ADULTOS DIVORCIA DOS CON HIJOS	56-75	Gran poder adquisitivo si aún trabaja. Algunos hijos pueden vivir con uno de ellos.	Compran lo mismo que en la etapa anterior pero con menos salidas.
SOBREVI VIENTES SOLITARI OS	+75	Corte drástico en los ingresos. Pueden conservar la casa pero tienden a venderla. Son muy cuidadosos con su dinero y gastan poco.	Compran: productos médicos que ayudan a la salud, a dormir y a la digestión. Demanda especial de atención, afecto y seguridad.

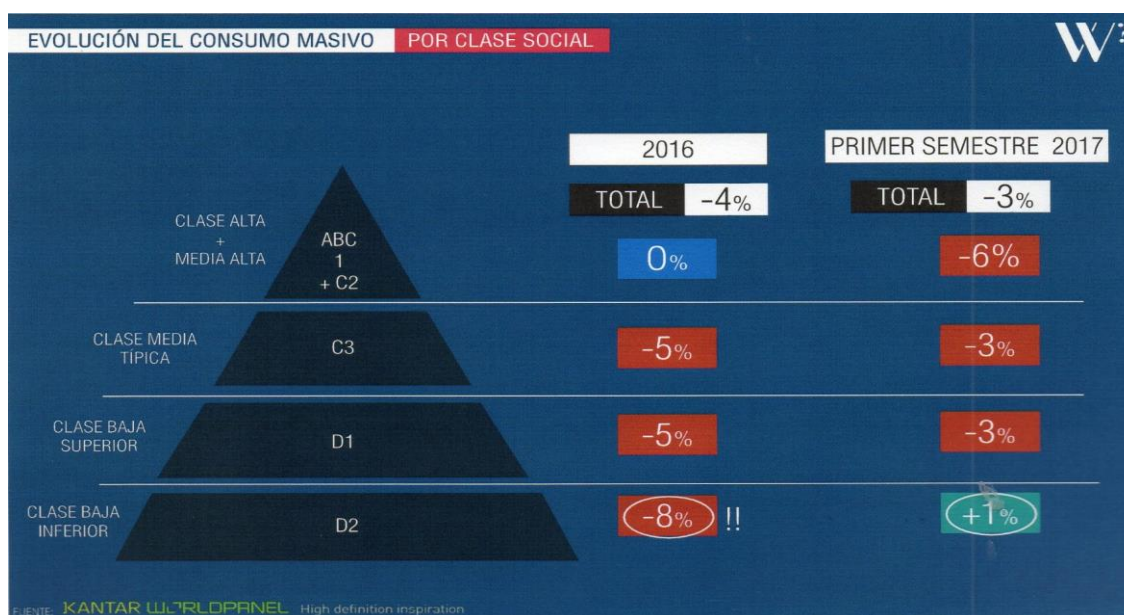
Fuente: LÓPEZ LECCE, 2011

- AMBIENTE ECONOMICO

1. Disminución en el poder adquisitivo de la población, modificando patrones de gasto. Tras el ajuste del 2016, los consumidores se han volcado hacia un consumo más racional en cuanto a los precios.



Fuente: Consultora W, año 2017



Fuente: Consultora W, año 2017

- Mayor consumo de productos básicos. Supervaloración del factor precio, en cada segmento de gasto.



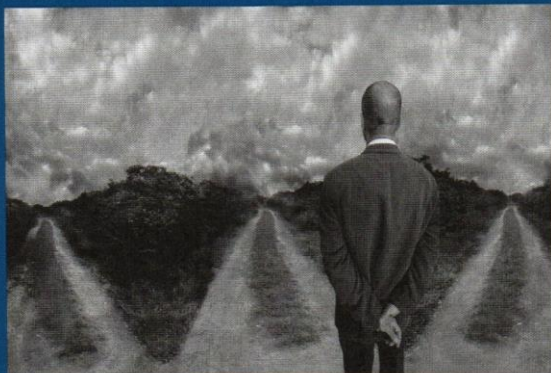
Fuente: Consultora W, año 2017



Fuente: Consultora W, año 2017

3. La incertidumbre de la población lo hace un consumidor que replantea los paradigmas de las marcas y descrece de las promociones.

ANTE LA RECONFIGURACIÓN DE LOS PATRONES DE CONDUCTA



**EMERGE UN CONSUMIDOR “OPEN MIND”
ABIERTO A EXPLORAR NUEVAS ALTERNATIVAS
PARA PODER COMPRAR BIEN, TENGO QUE ELEGIR MEJOR**

NUEVAS MARCAS

NUEVOS PRODUCTOS

NUEVOS CANALES

Fuente: Consultora W, año 2017

MODOS AUSTERO

EL PACTO CON LAS MARCAS TAMBIÉN ESTÁ DESAFIADO

1. “EMPECÉ A COMPRAR MARCAS ALTERNATIVAS PORQUE A UNO LE DAN UN POCO DE BRONCA LOS PRECIOS (ABC1)
2. “TE SENTÍ UN IMBÉCIL PORQUE SI VOS ME REGALAS EL 70% DE UN ACEITE EN LA SEGUNDA UNIDAD ¿CUÁNTO ME ESTÁS COBRANDO EL PRIMERO?” (C2)
3. “COMPRO LAS TOSTADITAS DE DÍA. SALEN LA MITAD Y LAS HACEN LOS MISMOS (C3)
4. UN LIMPIADOR DE PISO VA MARCA CARREFOUR. EN COMIDA NO TANTO (D1)

PROBAR ESTÁ BIEN

Fuente: Consultora W, año 2017

4. Desarrollo de mercados globales, por el impulso de las exportaciones, vistas como oportunidad comercial.
5. Fuentes de financiamiento más accesibles a partir de mayor apertura de la economía.

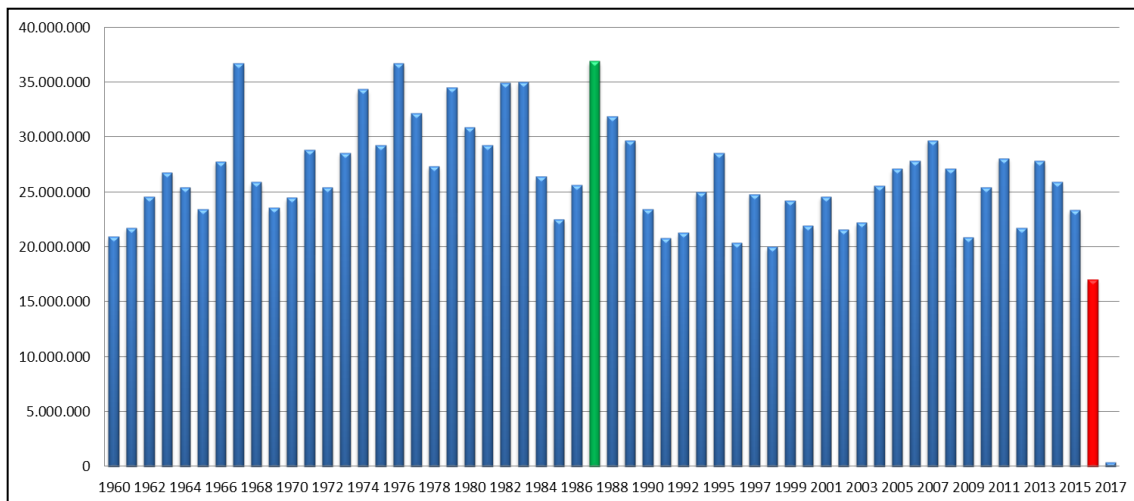
- AMBIENTE NATURAL

1. Reconversión de viñedos de todo el país, especialmente en Mendoza, tendiendo hacia ventas de mayor calidad y menor volumen.
2. Incremento de costos: sobre todo los energéticos, influyendo en general en la industria.
3. Escasez e incremento de los costos del suministro de gas.
4. Cosecha 2016: la más baja de toda la historia de la vitivinicultura. Factores del cambio climático con gran influencia.



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

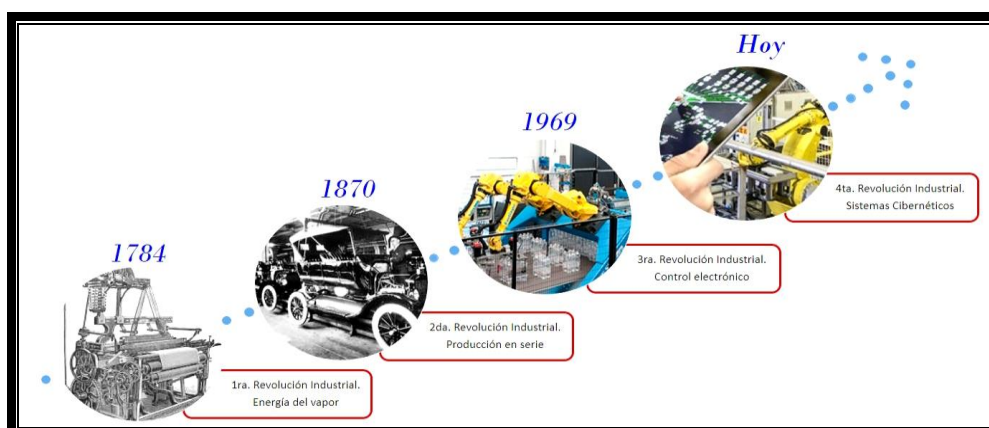
EVOLUCIÓN DE COSECHAS EN QUINTALES:



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

- AMBIENTE TECNOLÓGICO

1. Mayor tecnificación sobre las industrias vitivinícolas.
2. Crecimiento en las comunicaciones en cuanto a software y sistemas de información utilizados por las empresas.
3. Nuevos cambios en las formas de comercializar, de gestionar, de publicitar productos, de conservar stock y distribuirlos, etc.



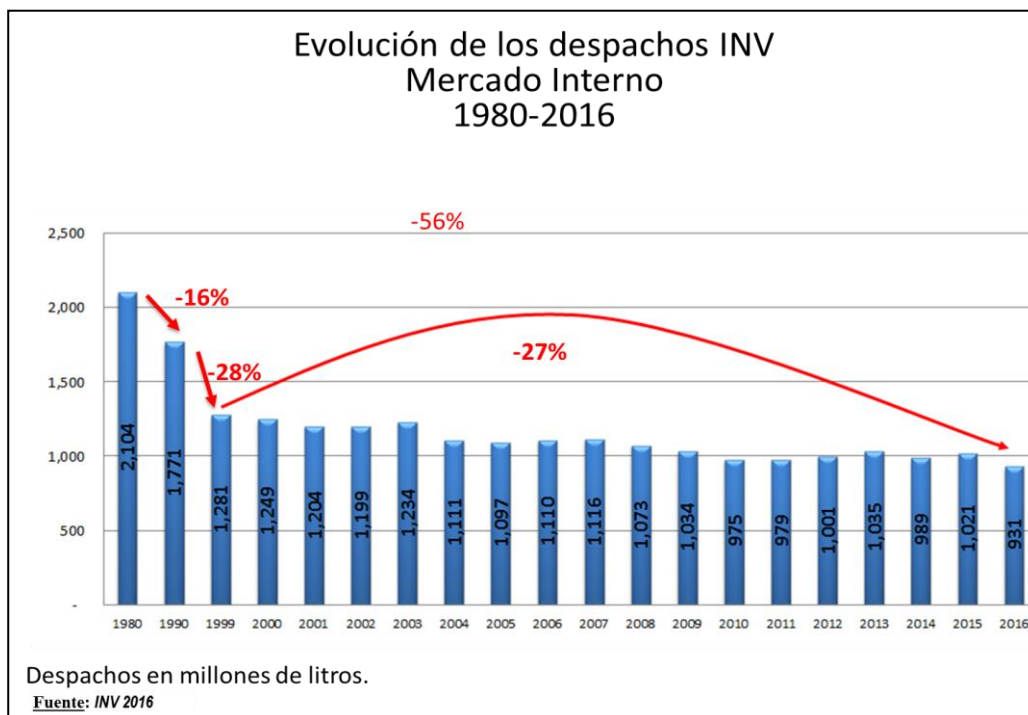
Fuente: Consultora x-efficiency.com.ar

- AMBIENTE POLÍTICO – LEGAL

1. Mayor presión tributaria a nivel país y sobre el sector, ej. Impuesto al champagne.
2. Regulación: declaración del vino como “bebida nacional”, pero a su vez queriéndolo grabar por considerarlo “insalubre”, por suerte hay infinitos estudios médicos que demuestran grandes beneficios a la salud en todo aspecto del consumo de vino con moderación.
3. Apertura del Mercado posibilidad de desarrollo de nuevos mercados. El continente asiático se muestra como una gran oportunidad, así como EEUU, el más desarrollado en la vitivinicultura actualmente.

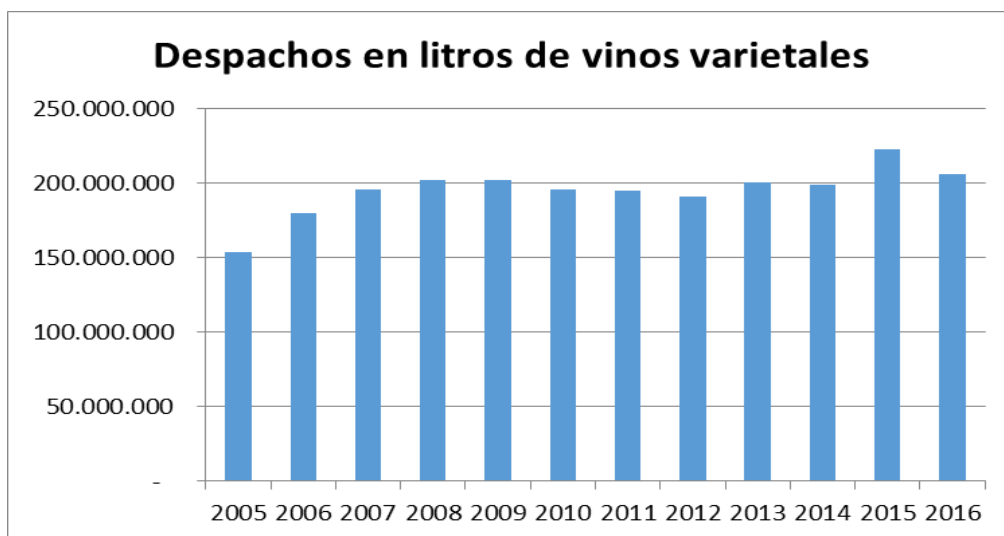
- AMBIENTE SOCIO CULTURAL

1. Consumo per cápita de vino: se ubicó en el 2016 en los 24 litros vino anuales; siendo uno de los más altos a nivel mundial, no obstante ello tiende a disminuir por el crecimiento de sustitutos, ej: cerveza, fernet, otras bebidas blancas y las no alcohólicas. Esto se ve reflejado en el comportamiento del segmento de vinos de mesa y selección representando estos el 80% del sector.



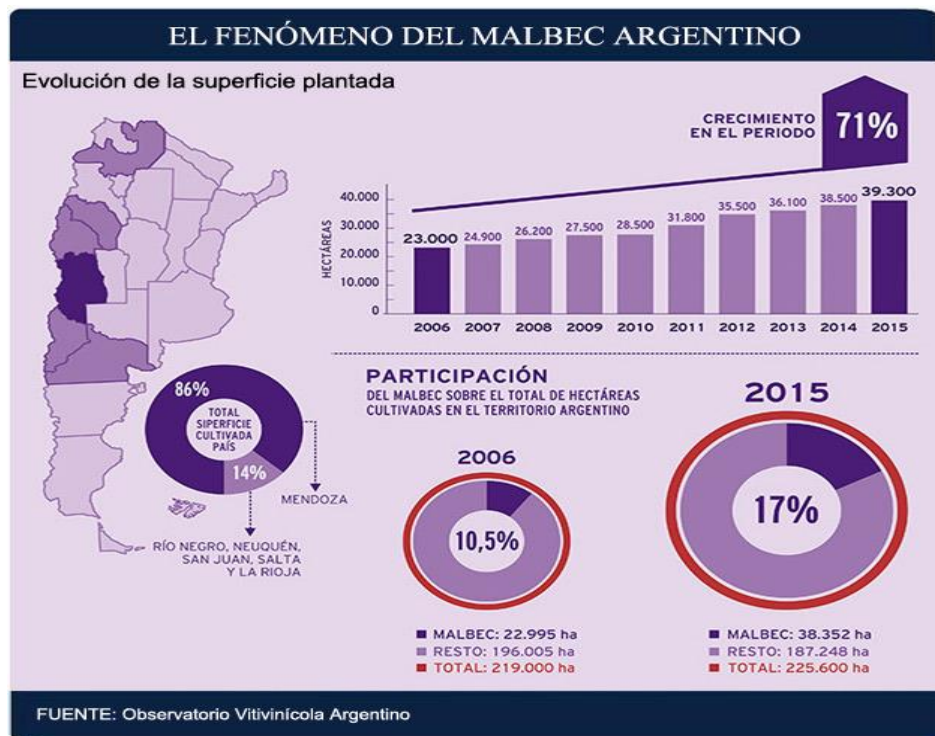
Fuente: Elaboración propia de FECOVITA datos INV

- En el mercado de vinos varietales existen cambios en el hábito que han incrementado el consumo en los últimos 15 años.



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA datos INV

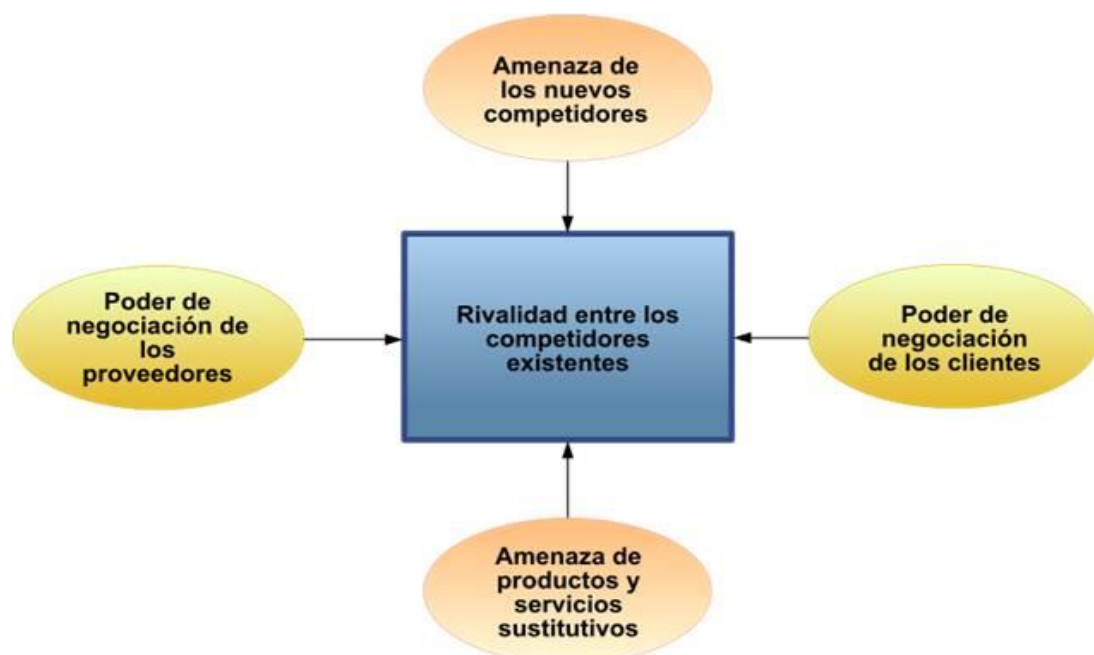
Esto también se puede ver reflejado claramente en la cepa distintiva de los vinos varietales: el Malbec.



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA datos OVA

7.3. Situación del Sector: Microentorno

Ilustración 9. Las cinco fuerzas identificadas por Porter:



Fuente: Wikipedia.org.

- PROVEEDORES:

1. Cabe aclarar que UEN Bodegas inserto en FECOVITA aprovecha las ventajas de la corporación para negociar como uno sólo frente a sus proveedores.
2. Existen tres grandes proveedores y que generan un fuerte poder dentro del sector: los proveedores de uva-vino, Tetrapak proveedor de envases de cartón y Catorini proveedor de botellas. En el caso de los primeros éstos se encuentran muy atomizados, poseen escaso poder de negociación frente a las grandes bodegas a excepción de los productores que son parte de la cooperativa ya que los mismos son dueños de la bodega y está en la visión de la misma proporcionarle el mejor valor posible. En el caso de Tetrapak y Catorini ambos son prácticamente monopolios con participaciones superiores al 90% del mismo lo que les permite tener un gran poder de negociación frente a las bodegas y a FECOVITA en particular.

Otra aclaración importante está en comentar que el 40% del consumo de la vitivinicultura se da en vinos en tetra brik, el 56% en botellas y solamente el 4% de la producción restante en otros envases como pueden llegar a ser por ejemplo la damajuana o el Bag in Box.

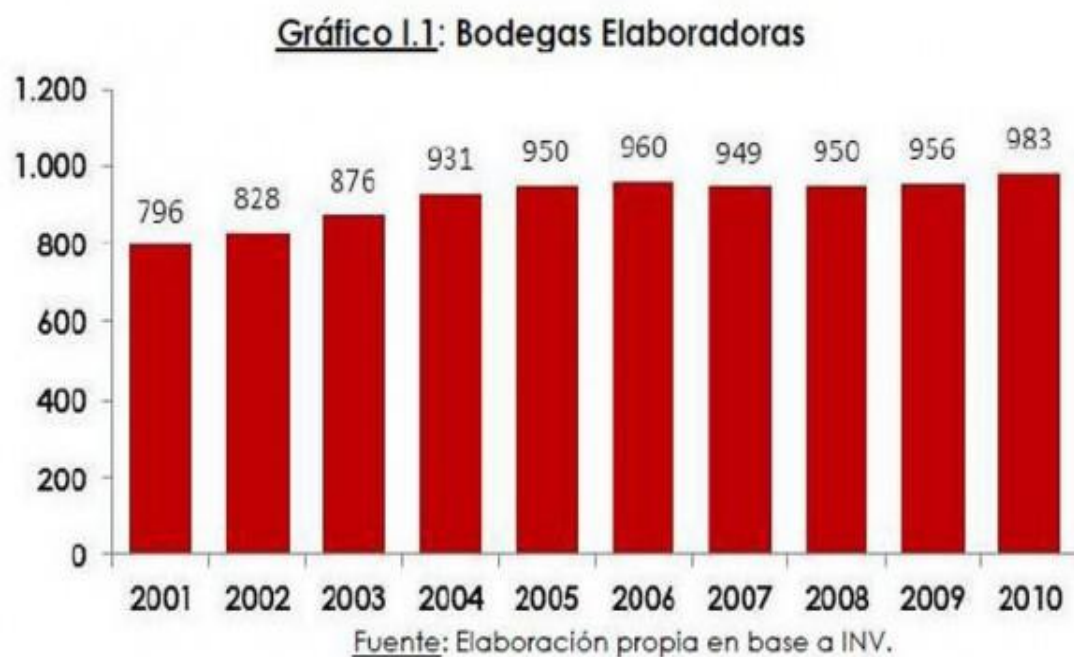
Vinos en envase de tetrapak

Vinos en envase de Catorini

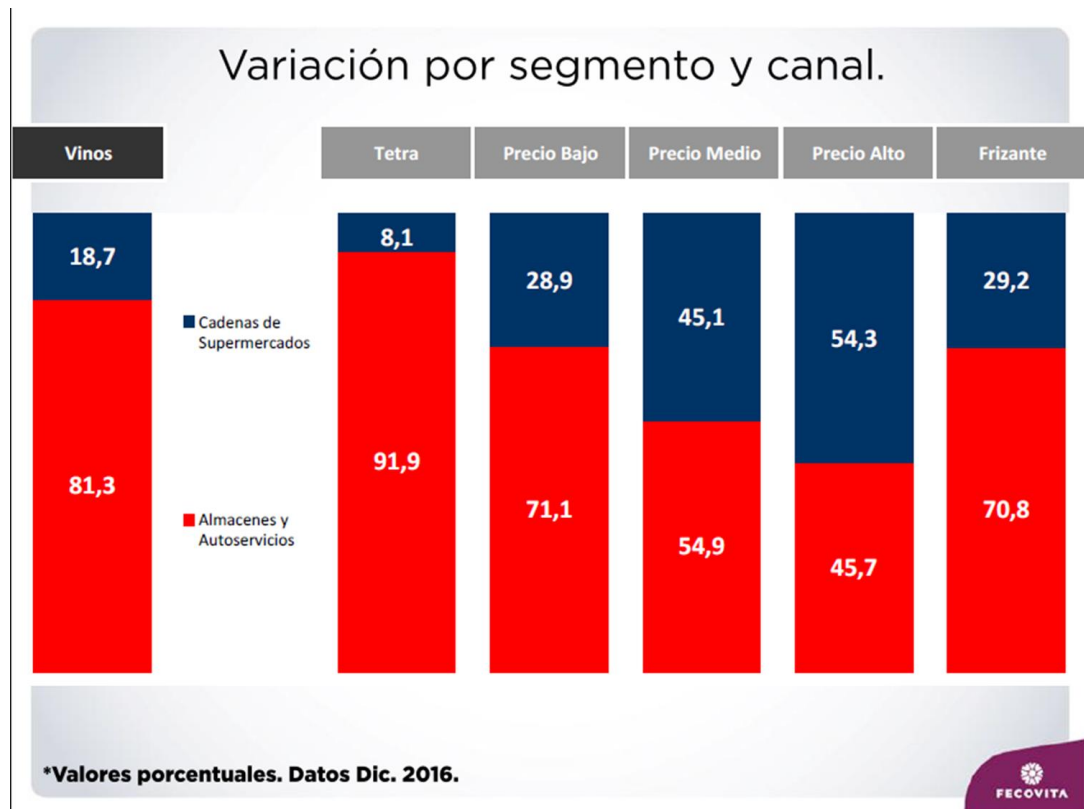
3. El resto de los proveedores de otros insumos son poco representativos en el costo variable del producto, sin embargo allí la empresa consigue algunas ventajas importantes respecto a los competidores del sector por su volumen y poder de negociación. Entre ellos podemos mencionar proveedores de etiquetas, corchos, tapones, cajas, separadores, etc.

- **COMPRADORES**

1. El mercado de vinos varietales ofrece compradores más concentrados que la oferta de las bodegas, la cual se encuentra fuertemente atomizada, con cerca de 1000 bodegas nacionales ofreciendo más de 10.000 marcas y más de 50.000 etiquetas de productos.



2. Sin embargo el poder negociación de los compradores difiere por su capacidad de compra de acuerdo al canal.






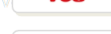





Fuente: CCR: informe 2017

3. Cabe aclarar que los vinos varietales componen el segmento de precio medio y precio alto. Como podemos observar el 50% se comercializa a través de cadenas de supermercados y súper locales y el otro 50% se comercializa a través de los canales tradicionales que se proveen de mayoristas y distribuidores como son los almacenes, autoservicios, vinotecas y restaurantes. A continuación hablaremos de cada uno de ellos.
4. Cadenas de supermercados nacionales y supermercados locales: ambos poseen fuerte poder de negociación, especialmente cuando se trata de empresas multinacionales, los mismos realizan grandes compras y en general centralizadas en una zona geográfica. Ejemplo de ellos podemos mencionar las cadenas: disco-jumbo-vea, Wall Mart-Chango más; Carrefour, Coto, Hipermercados Libertad, etc.

MEDIO BAJO










Desempeño Fecovita por Key Account

	Market Share						PI					
	2016	Var	dic-15	nov-16	dic-16	Vs YA	2016	Var	dic-15	nov-16	dic-16	Vs YA
	6,4	2,4	4,8	6,2	5,7	1,0	89	41%	85	94	104	95%
 Carrefour	0,1	0,1		0,0	0,0	0,0	110			89	155	
 COTO	4,3	2,7	3,7	5,1	3,9	0,2	85	54%	77	93	96	98%
 LA ANONIMA	12,8	-2,2	11,7	12,3	15,1	3,5	89	69%	81	91	92	99%
 JUMBO	2,3	1,3	1,4	1,4	1,4	0,0	78	24%	80	79	95	89%
 Vea	4,0	2,0	3,3	2,7	2,7	-0,6	84	43%	79	95	97	109%
 DISCO	1,2	-0,2	2,0	0,8	1,6	-0,4	93	46%	82	91	95	86%
 Libertad	8,7	2,0	7,2	4,9	3,6	-3,6	69	33%	78	88	91	131%
 COOPERATIVA SURESA	18,8	6,7	19,8	23,2	35,1	15,4	90	58%	73	97	87	107%

Fuente: Elaboración CCR: informe 2017

MEDIO










Desempeño Fecovita por Key Account

	Market Share						PI					
	2016	Var	dic-15	nov-16	dic-16	Vs YA	2016	Var	dic-15	nov-16	dic-16	Vs YA
	8,3	-3,0	8,8	9,1	7,7	-1,1	90	57%	77	88	97	94%
 Carrefour	2,6	-6,4	2,8	1,0	0,5	-2,3	84	45%	57	87	86	99%
 COTO	4,3	-0,6	5,2	6,8	4,3	-0,9	84	46%	72	84	88	85%
 LA ANONIMA	10,7	-5,5	10,8	8,4	7,6	-3,2	80	60%	74	84	86	100%
 JUMBO	6,1	1,4	6,3	1,6	4,3	-2,0	73	35%	68	111	97	121%
 Vea	9,9	-0,9	13,6	8,5	11,9	-1,8	88	55%	74	104	103	122%
 DISCO	4,2	-1,2	4,8	2,2	3,5	-1,3	79	58%	65	90	95	122%
 Libertad	14,0	-1,6	11,1	18,9	12,2	1,1	93	49%	89	96	109	103%
 COOPERATIVA SURESA	19,0	-5,9	23,6	20,9	26,0	2,4	89	64%	77	94	82	65%

Fuente: CCR informe 2017

MEDIO ALTO

Desempeño Fecovita por Key Account

Market Share							PI					
2016	Var	dic-15	nov-16	dic-16	Vs YA		2016	Var	dic-15	nov-16	dic-16	Vs YA
	3,0	-0,3	3,5	2,1	2,1	-1,4	90	42%	84	95	107	84%
	0,4	-0,4	0,2	0,2	0,0	-0,1	103	46%	82	84	109	63%
	3,3	0,5	4,1	3,1	2,1	-2,0	75	34%	70	82	86	81%
	6,9	-1,0	8,0	4,0	3,9	-4,1	83	54%	78	88	102	108%
	0,8	-0,2	1,3	0,7	1,2	-0,1	117	48%	104	111	98	70%
	2,5	-0,6	3,5	1,5	2,1	-1,4	95	50%	89	103	111	97%
	0,7	-0,1	1,0	0,5	0,5	-0,6	86	49%	80	89	86	71%
	7,3	0,7	5,0	4,8	4,2	-0,9	79	44%	89	95	104	84%
	8,6	-3,5	13,2	4,7	7,8	-5,4	85	43%	80	102	107	104%

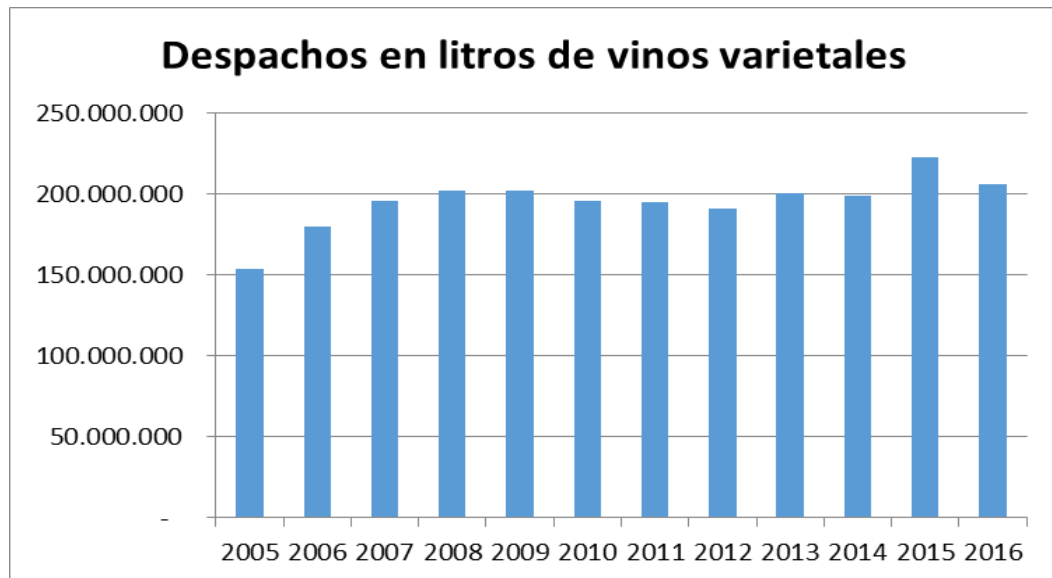
Fuente: CCR informe 2017

5. Distribuidores y mayoristas: Ambos tienen mucha mayor cobertura a nivel nacional y menor poder que los anteriores, ya que están más dispersos y en general comercializan menos variedad de productos. Sin embargo en el segmento de los vinos varietales se han transformado gracias a su cercanía en grandes vendedores a canales más chicos como autoservicios, vinotecas, despensas y restaurantes incrementando la participación contra el canal anteriormente mencionado del 10 al 50% de ventas de vinos varietales. La dificultad radica en que son más de 4000 los distribuidores de vinos en el país y todavía tienen cierta resistencia a la adaptación a nuevos mercados y productos.

- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

1. El sector se destaca por una fuerte rivalidad entre sus integrantes, es un sector que entró en una primera etapa de fuerte crecimiento entre los años 2001 y 2010, comenzando a transitar la madurez en los últimos 6

años y en el cual las empresas están luchando por obtener un liderazgo marcado en el mercado.



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA datos INV

2. Como dijimos anteriormente en el mismo se encuentran cerca de 1000 bodegas, ofreciendo más de 10.000 marcas y más de 50.000 etiquetas de productos. Sin embargo realizaremos en este punto una segmentación de dicho mercado en 6 sub segmentos para entender mejor el funcionamiento del mismo: 1-Medio bajo, 2-Medio, 3- Medio Alto, 4-Alto, 5-superior y 6-premium. A continuación mostraremos el tamaño de cada segmento y su peso en la facturación del mercado:

VINOS VARIETALES					
Precio promedio	Segmento	Mercado	%	Facturación	%
\$ 45,00	Medio bajo	5.400.000	34%	243.000.000	21%
\$ 60,00	Medio	3.600.000	23%	216.000.000	18%
\$ 80,00	Medio Alto	3.200.000	20%	256.000.000	22%
\$ 100,00	ALTO	2.400.000	15%	240.000.000	20%
\$ 150,00	Superior	800.000	5%	120.000.000	10%
\$ 250,00	Premium	400.000	3%	100.000.000	9%
\$ 74,37	TOTAL	15.800.000	100%	1.175.000.000	100%

Fuente: Elaboración propia

- Rápidamente se observa que los segmentos de mayor volumen no son lo de más alta facturación necesariamente y viceversa.
- A su vez en el siguiente gráfico mostraremos como las marcas que lideran un segmento no son las que lideran los otros, y a su vez no pertenecen a la misma bodega.

VINOS VARIETALES							
Precio prom	Segmento	Mercado	%	Facturación	%	Lider	Empresa
\$ 45,00	Medio bajo	5.400.000	34%	243.000.000	21%	BALBO	BODEGA FALASCO
\$ 60,00	Medio	3.600.000	23%	216.000.000	18%	COLON	PERNOT RICARD
\$ 80,00	Medio Alto	3.200.000	20%	256.000.000	22%	B.NIETO	MOLINOS
\$ 100,00	ALTO	2.400.000	15%	240.000.000	20%	ALMA MORA	GRUPO PEÑAFLO
\$ 150,00	Superior	800.000	5%	120.000.000	10%	SANTA JULIA	BODEGA ZUCCARDI
\$ 250,00	Premium	400.000	3%	100.000.000	9%	LUIGI BOSCA	BODEGA ARIZU
\$ 74,37	TOTAL	15.800.000	100%	1.175.000.000	100%	TOTAL	TOTAL

Fuente: Elaboración propia

5. Sin embargo cuando analizamos la participación total del mercado vemos que 3 empresas con sus respectivas bodegas ya están manejando alrededor del 50% del mercado y esto se viene consolidando año tras año.

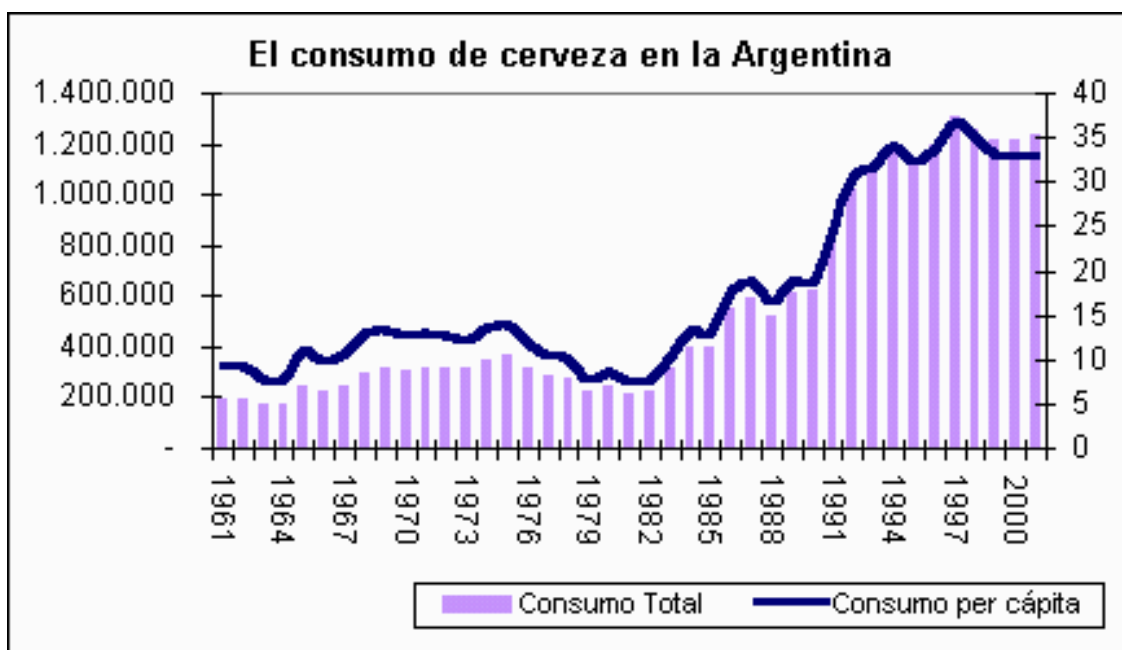
VINOS VARIETALES											
Precio prom	Segmento	Mercado	%	Facturación	%	Lider	Empresa	MARCA/BODEGA PROPIA	GRUPO FECOVITA SHARE	GRUPO PEÑAFLO SHARE	GRUPO PERNOT SHARE
\$ 45,00	Medio bajo	5.400.000	34%	243.000.000	21%	BALBO	BODEGA FALASCO	BODEGA CANCELLER	23%	13%	6%
\$ 60,00	Medio	3.600.000	23%	216.000.000	18%	COLON	PERNOT RICARD	BODEGA ESTANCIA MZA	36%	21%	32%
\$ 80,00	Medio Alto	3.200.000	20%	256.000.000	22%	B.NIETO	MOLINOS	DILEMA	11%	23%	8%
\$ 100,00	ALTO	2.400.000	15%	240.000.000	20%	ALMA MORA	GRUPO PEÑAFLO	KADABRA	5%	21%	6%
\$ 150,00	Superior	800.000	5%	120.000.000	10%	SANTA JULIA	BODEGA ZUCCARDI	FCBARCELONA	4%	11%	1%
\$ 250,00	Premium	400.000	3%	100.000.000	9%	LUIGI BOSCA	BODEGA ARIZU	LOS HELECHOS	1%	10%	1%
\$ 74,37	TOTAL	15.800.000	100%	1.175.000.000	100%	TOTAL	TOTAL	TOTAL	20%	18%	12%

Fuente: Elaboración propia

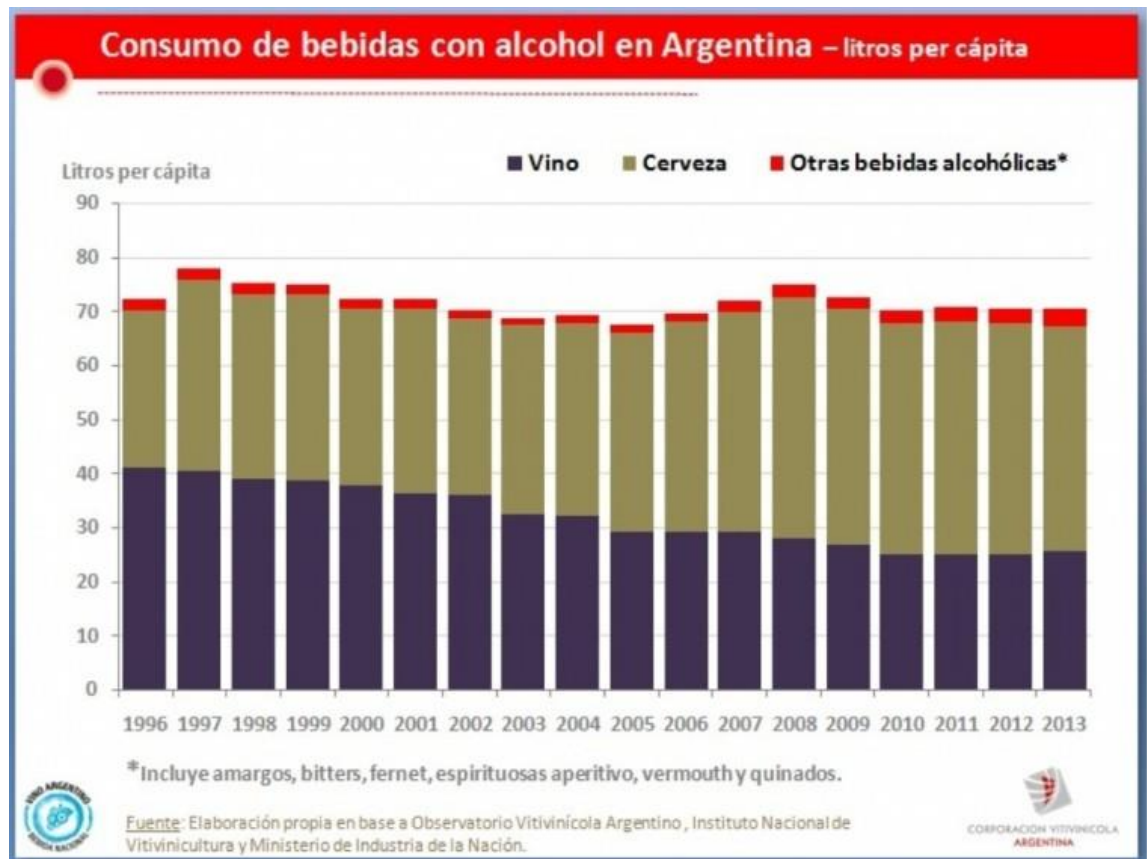
6. Finalmente del último análisis se desprende claramente que la UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS BODEGAS, si bien lidera la industria lo hace con sus fortalezas en los dos primeros segmentos y no liderando en todos los segmentos como es su visión, además el tercer y cuarto segmento producen el 42 % de la facturación total de vinos varietales.

- SUSTITUTOS:

1. En los últimos años han mejorado mucho su rendimiento en especial la cerveza. La cual ha obtenido un share muy importante en el mercado.



2. Existe la amenaza de ingreso de nuevos sustitutos dentro de los cuales podemos destacar al Fernet, apuntando al cambio que ha sufrido en las situaciones de uso del producto, ya que el mismo paso de ser un digestivo a una bebida que acompaña la previa, la cena y el post dentro de las ocasiones de consumo. Cabe aclarar que su consumo en volumen todavía es pequeño pero no es así en cuanto a la facturación ya que el precio por botella duplica a los vinos varietales y quintuplica a la cerveza. Tal cual lo demuestra el siguiente gráfico:

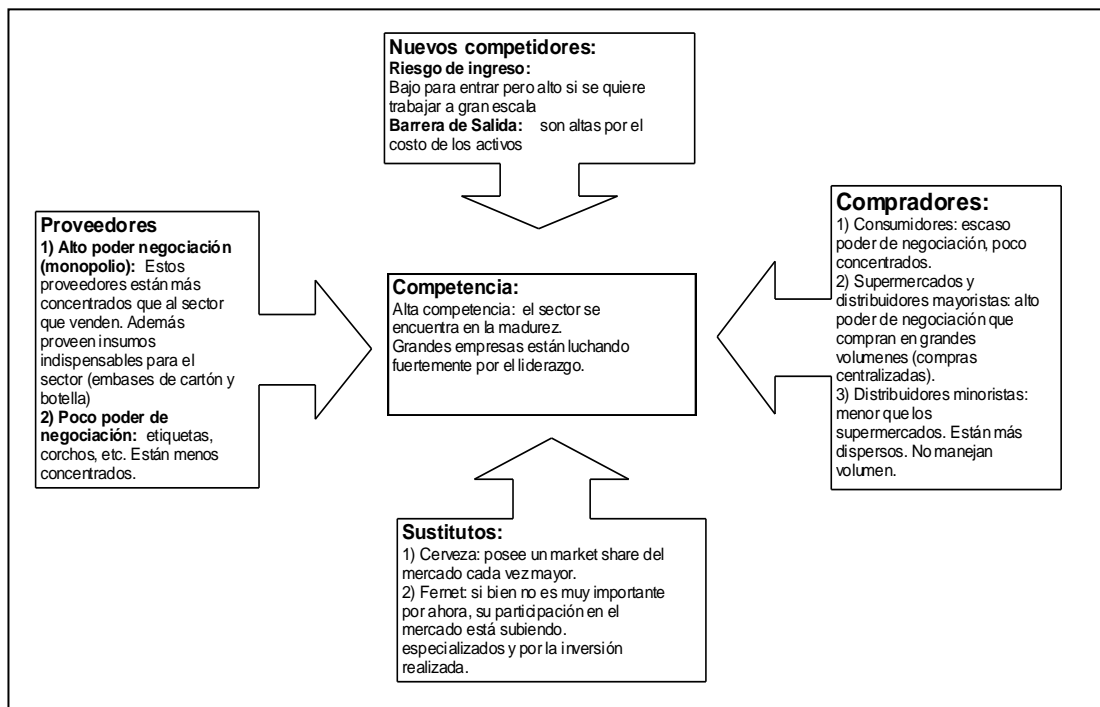


- RIESGO DE INGRESO DE NUEVOS PARTICIPANTES

1. Barreras de Entrada: son bajas debido en primer lugar a que no es un mercado en crecimiento y con rentabilidades cada vez menores, a su vez se encuentra cada vez más concentrado. Por otro lado requiere de una importante inversión (en maquinarias y logística) para lograr las escalas necesarias para subsistir en el sector.
2. Barreras de Salida: son altas por la inversión realizada en activos especializados. A su vez en el caso de nuestro grupo nuestros dueños no son fondos de inversión o accionistas sino que los mismos son viñateros por lo que sus inversiones y conocimientos se encuentran centrados en la vid.

En conclusión podemos sintetizar las 5 fuerzas competitivas de la siguiente manera:

LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia

7.4. Debilidades y fortalezas de la organización:

1. ANÁLISIS FODA

La sigla FODA, significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. El análisis FODA es una herramienta que permite elaborar una matriz de la situación actual del objeto de estudio (empresa, organización, etc.) del cual es posible obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas previamente formulados.

Con respecto a la situación del análisis interno de la unidad estratégica de negocios bodega podemos describir como fortalezas y debilidades las siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Canal Distribuidor. • Capacidad de inversión. • Cercanía al mercado nacional (sucursales). • Alcance Logístico y Eficiencia. • Valor/Poder de marcas (BEM, Dilema, Canciller). • Capacidad inversión para el Desarrollo de Productos y Marcas . • Reputación de la Federación y Valor Social Empresario. • Proceso de consolidación de marca corporativa. • Economías de Escalas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Referente de la historia de Bodega. • Enólogo RRPP. • Poco reconocimiento de prensa especializada mundial. • Falta desarrollo Bodega de Alta Gama. • Prestigio/premios en productos de Alta Gama. • < desarrollo Canal Supermerc Refrigerad • Falta profesionalización proceso Trade-Marketing y gestión del punto de venta • Forma de actualización de precios.

Fuente: Elaboración propia

Ahora al momento de analizar las oportunidades y amenazas que posee la unidad hemos determinado el siguiente cuadro:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Alianzas Globales. • Disponibilidad de Varietales. • Bodegas locales con problemas de sustentabilidad. • Innovación en Marcas y Packaging. • Marca Vino Argentino. • Desarrollo de Marcas Globales. • Concentración de grandes jugadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de los sustitutos. • Alta competitividad (Competidores posicionados.) • Tendencias de consumo saludable. • Caída de consumo. Pérdida de poder adquisitivo. • Discurso “Elitista” de la industria. • Cambios en la tendencia de Consumo hacia categorías menores. • Ingresos de nuevos jugadores con mayor participación (Molinos). • Consumidor que migra de marca a precio. cp • Proveedores que manejan monopolios de insumos. • Rigidez e inflexibilidad de normas legales por parte del INV.

Fuente: Elaboración propia

Si bien hemos realizado un hincapié más relevante en las debilidades y amenazas de la unidad, podemos resumir que las mismas tiene como principal problema la falta de trayectoria en la industria de nuestras bodegas y marcas y el estar corriendo contra reloj para desarrollar el liderazgo en todos los segmentos antes de la consolidación final de los mismos. Respecto a nuestras fortalezas y oportunidades, podemos reconocer que las economías de escala, el crecimiento del canal distribución en la venta de vinos varietales y la capacidad de creación de marcas y bodegas propias resaltan y nos alientan a creer en que tenemos una alta probabilidad de desarrollo de la unidad estratégica de negocios bodega, para terminar liderando todos los segmentos de vinos varietales.

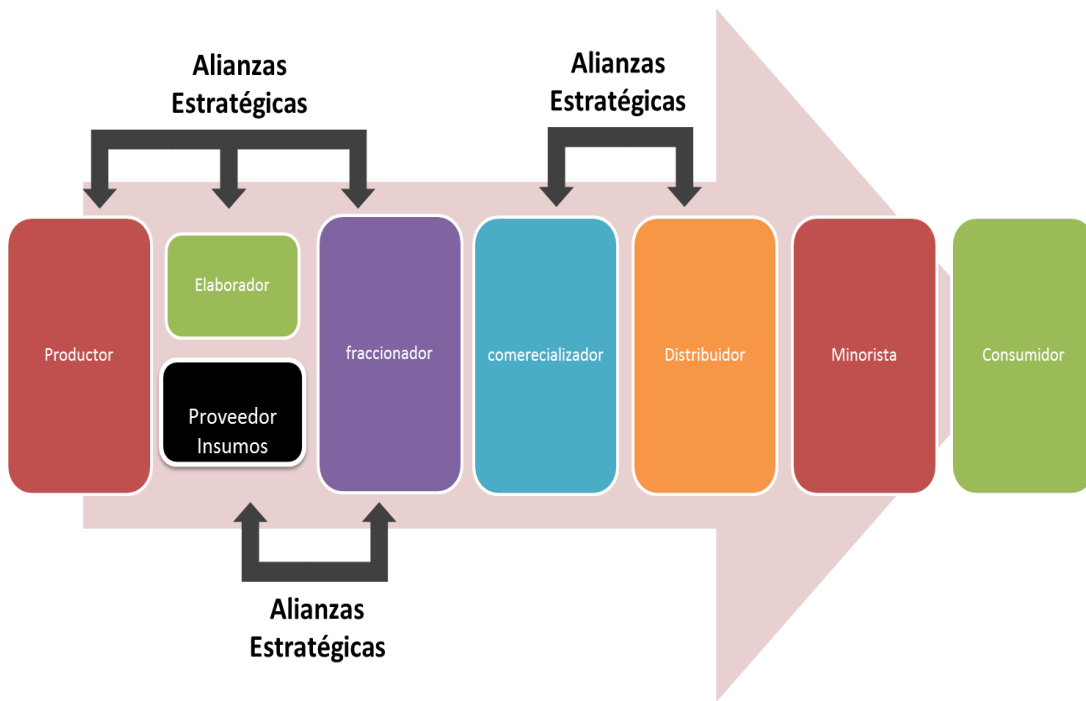
2. CADENA DE VALOR:

La cadena de valor es una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su último objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costes. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos por adquirir la oferta.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades, core business o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva. Tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo

La cadena de valor definida por la unidad es la siguiente:

Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

Nuestra **ventaja competitiva** del estudio de la cadena de valor se resume en la posibilidad que posee la unidad estratégica de negocios bodegas de **otorgar al consumidor el mejor producto de cada segmento a un precio sumamente accesible**, esto es así por varias razones:

1. La integración con nuestros dueños que nos permite contar con la cantidad y calidad de vino requerida en todo momento, y no tener que estar dependiendo de terceros para ver como obtengo el producto necesario.
2. Las economías de escala que nos proporciona el grupo económico en costos de insumos y logísticos por grandes compras. Ejemplo: pago de

fletes por equipos completos, depósitos con abastecimiento en 13 sucursales del país, compra en escala de tapones estandarizados, etc.

3. El know how comercial desarrollado por la empresa durante los últimos 20 años lo que nos ha permitido desarrollar los mejores clientes y mejorar negociaciones con los canales modernos año tras año. A decir, contamos con más de 1200 distribuidores, alianzas estratégicas con 180 de ellos, poseemos ejecutivos especializados en los canales modernos que vienen desarrollándolo año tras año y mejorando nuestro poder de negociación.
4. El hecho de contar un recurso humano único conocedor de la industria y que permanentemente ha ido desarrollando nuevas habilidades para liderar el mercado.

7.5. Estrategias funcionales

- **CONCEPTO**

Último nivel de la estrategia empresarial, consistente en definir cada una de las estrategias funcionales u operativas en las que se desglosa la empresa. Se trata de definir una estrategia para cada una de las áreas funcionales o departamentos de la empresa. Aun siendo acciones a largo plazo, se trata de acciones que sirven para hacer efectiva o facilitar la ejecución de la estrategia global de la empresa.

- **TIPOS DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES:**

Las estrategias funcionales de la empresa se estructuran según las áreas funcionales en que se divide la empresa:

1) **Estrategia de producción:** Nuestra ventaja competitiva en esta estrategia está dada por dos factores: en primer lugar que nuestros dueños son

viñateros y esto nos permite hacer un trabajo de trazabilidad de la vid del momento cero hasta su elaboración y fraccionamiento.

En segundo lugar la amplitud de zonas donde posee bodegas elaboradoras la empresa le permite a la unidad seleccionar las mejores zonas y los mejores viñedos para sus vinos.

En este caso se elegirá la zona de Valle de Uco ubicada al oeste de la provincia de Mendoza con viñedos a 1100 metros de altura para desarrollar Finca Magnolia, ya que esto nos proporcionará variedades sumamente diferenciadas apoyadas en la amplitud térmica de la zona, el agua y los suelos pedregosos.

Recordemos que esta zona ha adquirido gran reconocimiento no sólo a nivel enológico sino a nivel comercial en los últimos dos años, siendo reconocida como la zona premiun del malbec argentino.

2) **Estrategia financiera:** Como ya dijimos con anterioridad la visión de la unidad es: “Liderar la industria de vinos varietales”, a su vez la misión nos dice que debemos “Desarrollar los mejores productos de cada segmento de consumo, siendo líder en cada uno de ellos” He de aquí que el objetivo de desarrollo de esta línea está claro en cuanto a su finalidad, ahora bien la pregunta es ¿Quién aportará los recursos? En este sentido si bien en alguna etapa el desarrollo de los dos segmentos anteriores (medio-bajo y medio) estuvo sostenido por la unidad masivos dentro del grupo, hoy la propuesta es que el financiamiento provenga de la misma unidad, dado que tanto Bodega CANCELLER, en el segmento medio-bajo, como BODEGA ESTANCIA MENDOZA, en el segmento medio, posee una gran participación de mercado y están en condiciones económicas y financieras de sostener ésta inversión.

3) **Estrategia de recursos humanos:** Para el desarrollo de esta nueva línea de negocios no está pensado desarrollar una estructura independiente, sino que la intención es sinergizar lo más posible la estructura aprovechando el conocimiento del negocio de nuestra gente y las economías de escala que nos originaria. Sin embargo reconocemos que ciertas personas o desarrollos deberán evaluarse de forma independiente. Es por ello que creemos que los puestos claves para el desarrollo de esta línea son Enólogo del Valle de Uco y

Gerente Comercial de línea de negocio. Ambas personas pueden ser reclutadas de la estructura por sus capacidades y conocimientos pero deben tener claro su nuevo rol y responsabilidad.

Todas las estrategias funcionales tienen que estar conectadas, fundamentalmente porque no hay decisiones funcionales que afecten exclusivamente a una única área de la empresa.

Como síntesis y con la finalidad de cuantificar estas estrategias presentaremos por etapas el proyecto y sus respectivas simulaciones dando los valores de las inversiones en insumos, financieras, de producción, de recursos humanos y comercialización.

1-Etapa inicial: año 2018

2018												
FINCA MAGNOLIAS	Px CANAL	Px sug	CV	MG xL	Mg %	Litros	Venta \$	CV \$	Contr \$	CF Prod+fin+rrhh	Rdo \$	
LAS MAGNOLIAS	231,90	364,77	79,03	169,89	10,69	22,06%	450.000	\$ 21.798.232	\$ 16.988.724	\$ 4.809.508	\$ 1.620.000	\$ 3.189.508
FINCA MAGNOLIAS	278,85	438,63	95,04	204,29	12,85	22,06%	900.000	\$ 52.424.026	\$ 40.857.319	\$ 11.566.707	\$ 3.240.000	\$ 8.326.707
SIMONA STATE	381,60	600,25	130,05	279,56	17,59	22,06%	270.000	\$ 21.522.052	\$ 16.773.480	\$ 4.748.572	\$ 972.000	\$ 3.776.572
TEXTO SÚBITO	587,09	923,49	200,09	430,10	27,06	22,06%	150.000	\$ 18.395.412	\$ 14.336.694	\$ 4.058.718	\$ 540.000	\$ 3.518.718
MC TOTAL						1.770.000	\$ 114.139.721	\$ 88.956.216	\$ 25.183.505	\$ 6.372.000	\$ 18.811.505	
Costos Comerciales											\$ 30.000.000	
Rdo final \$											-\$ 11.188.495	

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar el primer año presenta ventas por 1.770.000 litros y ventas por \$114 millones. No obstante el resultado es de \$18 millones, el cual no alcanza para sostener la inversión en la marca la cual está estimada \$30 millones, por la cual la unidad deberá soportar con sus otras bodegas de vinos varietales una pérdida de \$12 millones.

2- Etapa de desarrollo: Años 2019 ,2020 y 2021

2019											
FINCA MAGNOLIAS	Px CANAL	PX sug	CV	MG xL	Mg %	Litros	Venta \$	CV \$	Contr \$	CF Prod+fin+rrhh	Rdo \$
LAS MAGNOLIAS	266,68	419,49	90,89	195,37	12,29	720.000	\$ 40.108.746	\$ 31.259.252	\$ 8.849.494	\$ 2.592.000	\$ 6.257.494
FINCA MAGNOLIAS	320,68	504,43	109,29	234,93	14,78	1.440.000	\$ 96.460.207	\$ 75.177.466	\$ 21.282.741	\$ 5.184.000	\$ 16.098.741
SIMONA STATE	438,84	690,29	149,56	321,49	20,23	432.000	\$ 39.600.576	\$ 30.863.203	\$ 8.737.373	\$ 1.555.200	\$ 7.182.173
TEXTO SÚBITO	675,15	1062,01	230,10	494,62	31,12	240.000	\$ 33.847.557	\$ 26.379.516	\$ 7.468.041	\$ 864.000	\$ 6.604.041
TOTAL	2.832.000	\$ 210.017.086	\$ 163.679.437	\$ 46.337.649	\$ 10.195.200	\$ 36.142.449					
Costos Comerciales											\$ 30.000.000
Rdo final \$											\$ 6.142.449

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el año 2019 presenta ventas por 2.800.000 litros y ventas por \$163 millones. No obstante el resultado es de \$36 millones, el cual ya comienza a sostener la inversión en la marca estimada \$30 millones, por la cual utilidad para este período se estima en \$6 millones.

Los supuestos para este año son las siguientes:

Supuestos: 2019		
↕ cv	↕ Litros	↕ CF
15,00%	60,00%	15,00%
15,00%	60,00%	
15,00%	60,00%	
15,00%	60,00%	

Año 2020:

2020											
FINCA MAGNOLIAS	Px CANAL	PX sug	CV	MG xL	Mg %	Litros	Venta \$	CV \$	Contr \$	CF Prod+fin+rrhh	Rdo \$
LAS MAGNOLIAS	298,68	469,83	101,80	218,81	13,77	1.008.000	\$ 62.890.514	\$ 49.014.507	\$ 13.876.007	\$ 3.628.800	\$ 10.247.207
FINCA MAGNOLIAS	359,16	564,96	122,41	263,12	16,55	2.016.000	\$ 151.249.604	\$ 117.878.267	\$ 33.371.337	\$ 7.257.600	\$ 26.113.737
SIMONA STATE	491,50	773,12	167,51	360,07	22,65	604.800	\$ 62.093.703	\$ 48.393.502	\$ 13.700.200	\$ 2.177.280	\$ 11.522.920
TEXTO SÚBITO	756,17	1189,45	257,71	553,97	34,85	336.000	\$ 53.072.970	\$ 41.363.081	\$ 11.709.888	\$ 1.209.600	\$ 10.500.288
TOTAL	3.964.800	\$ 329.306.791	\$ 256.649.358	\$ 72.657.433	\$ 14.273.280	\$ 58.384.153					
Costos Comerciales											\$ 30.000.000
Rdo final \$											\$ 28.384.153

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el año 2020 se estiman ventas por 3.900.000 litros y ventas por \$256 millones. El resultado es de \$58 millones, el cual ya comienza a ser atractiva aún descontada la inversión en la marca

estimada de \$30 millones, por la cual utilidad para este período se estima en \$28 millones.

Los supuestos para este año son las siguientes:

Supuestos: 2020		
↕ cv	↕ Litros	↕ CF
12,00%	40,00%	12,00%
12,00%	40,00%	
12,00%	40,00%	
12,00%	40,00%	

Año 2021:

2021												
FINCA MAGNOLIAS	Px CANAL	Px sug	CV	MG xL	Mg %	Litros	Venta \$	CV \$	Contr \$	CF Prod+fin+rrhh	Rdo \$	
LAS MAGNOLIAS	328,55	516,81	111,98	240,70	15,14	22,06%	1.209.600	\$ 83.015.478	\$ 64.699.149	\$ 18.316.329	\$ 4.354.560	\$ 13.961.769
FINCA MAGNOLIAS	395,08	621,46	134,65	289,43	18,21	22,06%	2.419.200	\$ 199.649.478	\$ 155.599.313	\$ 44.050.165	\$ 8.709.120	\$ 35.341.045
SIMONA STATE	540,85	850,44	184,26	396,08	24,92	22,06%	725.760	\$ 81.963.688	\$ 63.879.423	\$ 18.084.265	\$ 2.612.736	\$ 15.471.529
TEXTO SUBITO	831,79	1308,40	283,49	609,37	38,34	22,06%	403.200	\$ 70.056.320	\$ 54.599.267	\$ 15.457.053	\$ 1.451.520	\$ 14.005.533
TOTAL	4.757.760	\$ 434.684.964	\$ 338.777.152	\$ 95.907.812	\$ 17.127.936	\$ 78.779.876						
Costos Comerciales												\$ 30.000.000
Rdo final \$												\$ 48.779.876

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el año 2021 se estiman ventas por 4.800.000 litros y ventas por \$434 millones. El resultado es de \$78 millones, un resultado sumamente importante para la unidad aún descontada la inversión en la marca estimada de \$30 millones, por la cual utilidad para este período se estima en \$48 millones.

Los supuestos para este año son las siguientes:

Supuestos: 2020		
↕ cv	↕ Litros	↕ CF
10,00%	20,00%	10,00%
10,00%	20,00%	
10,00%	20,00%	
10,00%	20,00%	

En conclusión, vemos que el proyecto es muy importante para el cumplimiento de la visión de unidad estratégica de negocios BODEGAS, en su afán de lograr liderar todos los segmentos de mercados varietales, pero

además él mismo muestra los fundamentos económicos como para ser un negocio redituable en el tiempo.

7.6. Estrategias de comercialización

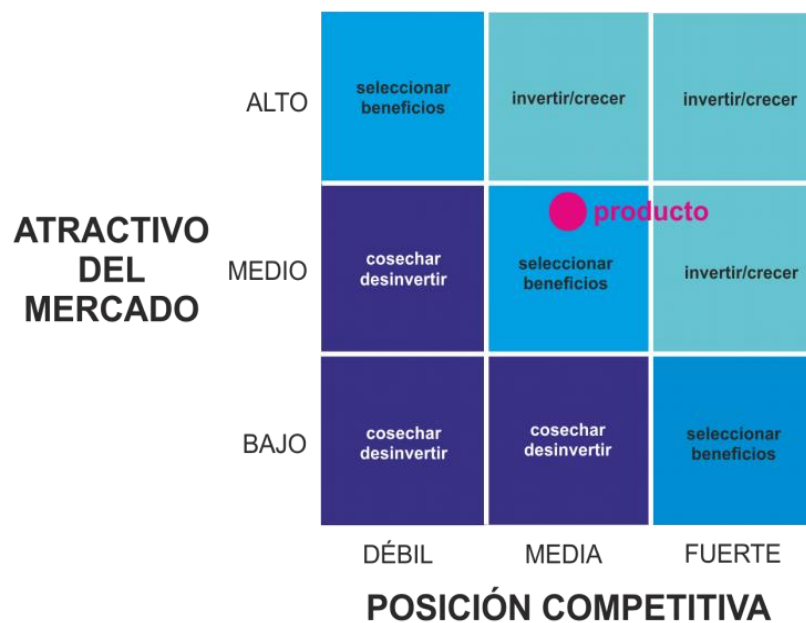
Si bien las estrategias de marketing están ubicadas dentro de las estrategias funcionales, he decidido hacer una revisión más profunda de la misma dado la vinculación que tiene la misma con la visión y misión de la unidad estratégica de negocios BODEGAS, recordemos que la visión de la unidad es **“Liderar la industria en el segmento varietal** consiguiendo más del 25% de share de mercado, a nivel nacional e internacional, a través de un grupo de bodegas y marcas, desarrollando un conjunto de habilidades, capacidades y productos diferenciales, promoviendo la innovación y la creación de valor para todos segmentos de consumidores” y a su vez la misión enuncia con el objetivo de **“Desarrollar los mejores productos de cada segmento de consumo, siendo líder en cada uno de ellos: ya sea aprovechando el desarrollo diferencial de las 4 «p» de Marketing”**.

Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

Estrategia de Cartera:

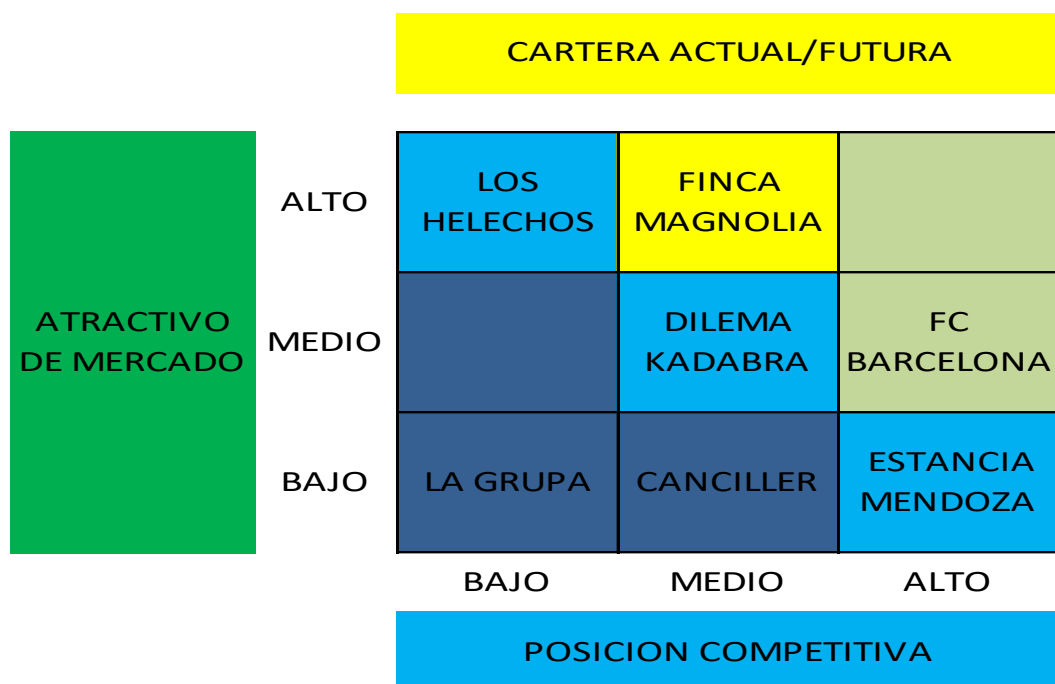
No todos los productos de nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que necesitamos tomar decisiones estratégicas sobre nuestra cartera de productos. Para tomar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta y comenzar a trabajar nuestras estrategias de marketing, utilizaremos la matriz McKinsey-

General Electric también denominada matriz de atractivo de mercado versus competitividad del mismo.



www.RobertoEspinosa.es

En el caso de la **UEN BODEGAS** la matriz sería la siguiente:



Fuente: Elaboración propia

En la misma se puede ver que tanto La Grupa, como Canciller son marcas en las cuáles no se aconseja realizar grandes inversiones, sino más bien tratar de recolectar el máximo retorno para invertir en otros mercados más atractivos desarrollando una posición competitiva fuerte de nuevas marcas.

En este caso podemos ver dos estrategias: En el caso de Estancia Mendoza se aconseja invertir únicamente para mantener la situación actual en la que se encuentra, es decir cuidar y mantener el liderazgo en su mercado. Mientras que en el caso de Kadabra, Dilema y Los Helechos la estrategia consistirá en invertir una mayor cantidad de nuestra partida presupuestaria puesto que observamos que existe potencial de crecimiento y podemos lograr una posición competitiva fuerte.

Por último hemos ubicado a Finca Magnolia en un escenario futuro (ya que todavía no existe) en el cual vemos un mercado muy atractivo y en el cual creemos podemos desarrollar una posición intermedia rápidamente dado nuestras fortalezas y lo atomizado del sector. Esta zona de la matriz tiene prioridad absoluta a la hora de destinar nuestros recursos. Al realizar nuestra inversión obtendremos un rápido crecimiento por tanto destinaremos la mayor cantidad posible de nuestra inversión.

Estrategias de marketing de Segmentación:

En pleno siglo XXI considerar al mercado como una unidad y dirigirte a él con la misma oferta es un error. Quizá funcionara en los años 20 cuando la economía de escala era el caballo ganador de las empresas. En aquellos años había muy pocas opciones para los consumidores y no tenían dónde elegir. La siguiente frase de Henry Ford es un ejemplo del antiguo paradigma: “el cliente puede elegir el coche del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. ¿Os imagináis, en la actualidad a un fabricante de coches que únicamente los fabrique en color negro?

Luego de haber realizado un taller con miembros del área de marketing, diseño de productos, enólogos, gerentes de ventas y agencias de publicidad se

relevaron las siguientes características de nuestros consumidores y se definió el Brand story de la línea completa de productos de Finca Magnolia.



Fuente: TRIDIMAGE: informe 2017

Resumen de la actividad:

Recopilación y debate sobre los atributos que debería tener la nueva bodega Finca Magnolia.

Algunos conceptos concensuados fueron: Lo femenino (más allá del género), simpleza, delicadeza, honestidad, casual, contacto con la naturaleza, perfil artístico/intelectual, intimidad, ser genuino, modernidad.

3di

Fuente: TRIDIMAGE: informe 2017



Finca Magnolia es como vos, ese **árbol magnífico y apasionado**. Tenemos ganas de emprender, recorrer y conocer. **Ser grandes por dentro** nos hace expandirnos. Siempre de una apasionada manera, siempre creciendo. **Pasión interior que evoluciona** y nos lleva a nuevas experiencias enriquecedoras.



Fuente: TRIDIMAGE: informe 2017



La constante en **nuestra diversidad es la pasión** con la que encaramos la vida. Perseverancia, **dedicación y dejar el alma**. Fiel al universo que nos hace vivir intensamente, **Finca Magnolia es fruto de un amado trabajo**.
Tenemos vocación de vino.

Finca Magnolia vocación de pasión.

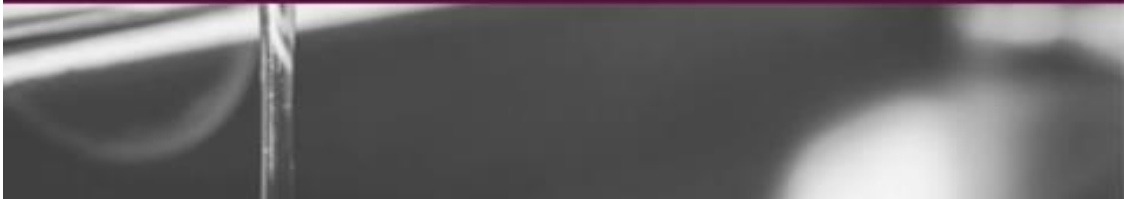


Fuente: TRIDIMAGE: informe 2017



Simona State

Su belleza destaca entre las magnolias del verano.
Trepada a la copa contempla esas lejanas tierras donde
se cumplirán sus sueños.

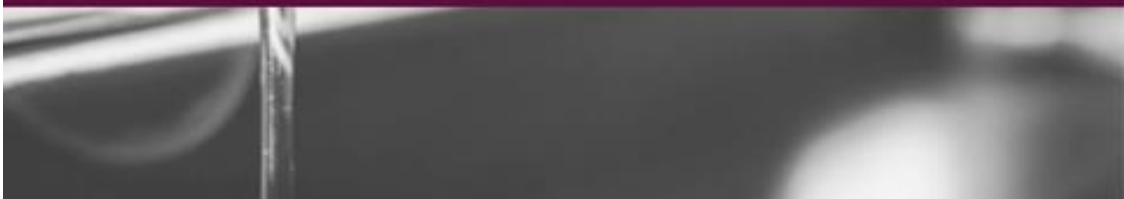


Fuente: TRIDIMAGE: informe 2017



Texto súbito

Inesperado fruto de la pasión nos sumerge en relatos nunca
antes contados. La misma vocación, nuevas visiones.



Fuente: TRIDIMAGE: informe 2017

Estrategias de marketing sobre Posicionamiento:

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Recordemos los segmentos de mercados enunciados anteriormente y su tamaño para determinar donde se ubicarán cada marca de Finca Magnolias:

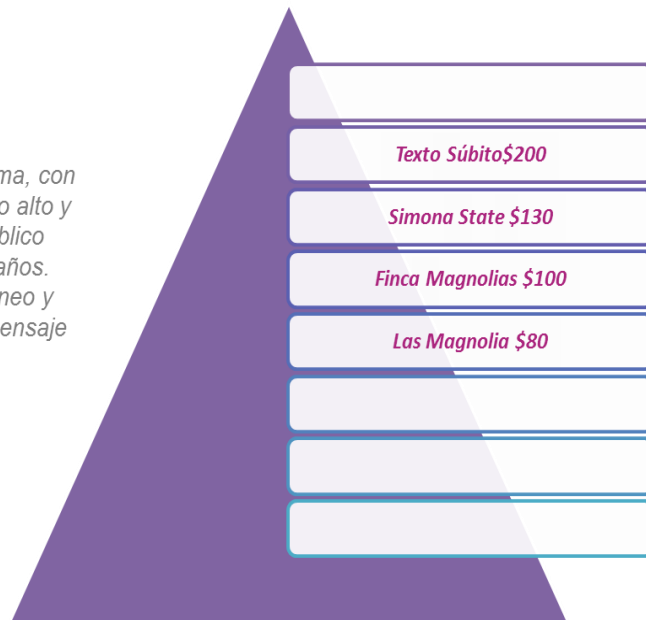
VINOS VARIETALES											
Precio prom	Segmento	Mercado	%	Facturación	%	Lider	Empresa	MARCA/BODEGA PROPIA	GRUPO FECOVITA SHARE	GRUPO PEÑAFLORES SHARE	GRUPO PERNOT SHARE
\$ 45,00	Medio bajo	5.400.000	34%	243.000.000	21%	BALBO	BODEGA FALASCO	BODEGA CANCELLER	23%	13%	6%
\$ 60,00	Medio	3.600.000	23%	216.000.000	18%	COLON	PERNOT RICARD	BODEGA ESTANCIA MZA	36%	21%	32%
\$ 80,00	Medio Alto	3.200.000	20%	256.000.000	22%	B.NIETO	MOLINOS	DILEMA	11%	23%	8%
\$ 100,00	ALTO	2.400.000	15%	240.000.000	20%	ALMA MORA	GRUPO PEÑAFLORES	KADABRA	5%	21%	6%
\$ 150,00	Superior	800.000	5%	120.000.000	10%	SANTA JULIA	BODEGA ZUCCARDI	FCBARCELONA	4%	11%	1%
\$ 250,00	Premium	400.000	3%	100.000.000	9%	LUIGI BOSCA	BODEGA ARIZU	LOS HELECHOS	1%	10%	1%
\$ 74,37	TOTAL	15.800.000	100%	1.175.000.000	100%	TOTAL	TOTAL	TOTAL	20%	18%	12%

Fuente: Elaboración propia

CONSTRUCCION DE BODEGA FINCA MAGNOLIA

OBJETIVO: liderazgo en segmento alto/ desarrollo de marcas globales.

Bodega de Media y Alta Gama, con participación en el segmento alto y superior, dirigida a un público conocedor, mayor de 30 años. Con un estilo contemporáneo y prestigioso, utilizando un mensaje íntimo e intelectual.



Fuente: Elaboración propia

Como vemos nuestras marcas se ubicarán en los segmentos medio-alto, alto y superior que son los segmentos que aportan el 40% de los litros pero a su vez el 52% de la facturación, siendo en la actualidad los más atractivos de la industria.

Ahora bien, una vez determinado el segmento de mercado que vamos a atacar, la marca, su Brand history, y determinadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidad, realizaremos la descripción de las 4 “p” del marketing para describir como lograremos una posición competitiva fuerte en dicho mercado.

Estrategia de Producto:

La misma involucra decisiones sobre: packaging, marca, imagen, envase, etiqueta, contenido: Variedades de vino y calidad, otros elementos: Corchos, separadores, etc.

Recordemos que nuestra bodega estará compuesta por 4 líneas:

CONSTRUCCION DE BODEGA FINCA MAGNOLIA

OBJETIVO: liderazgo en segmento alto/ desarrollo de marcas globales.

Bodega de Media y Alta Gama, con participación en el segmento alto y superior, dirigida a un público conocedor, mayor de 30 años. Con un estilo contemporáneo y prestigioso, utilizando un mensaje íntimo e intelectual.



Fuente: Elaboración propia

Las magnolias se realizará con una línea de blends (combinación de variedades) las cuáles nos permitirán combinar lo mejor del malbec argentino con distintas variedades que le van dando distintos toques enológicos, distintos sabores a cada uno de los productos.

La línea Las Magnolias estará compuesta por:

- 1-Las magnolias Cabernet-MALBEC
- 2-Las magnolias syrat-MALBEC
- 3-Las magnolias Merlot-MALBEC

4-Las magnolias bonarda-MALBEC

5-Las magnolias Chardonnay-Chenin

A continuación se presenta la ficha técnica del prototipo para describir los otros elementos del producto:



**LAS
MAGNOLIAS**

Bivarietal

BONARDA MALBEC

Composición
Bonarda 60%
Malbec 40%

Vinificación
Cosecha: La misma se realizó en marzo, y se recolectó en Bins de 500 kg
Recepción: despalillado, maceración fría
Fermentación: con levaduras seleccionadas a temperatura controlada entre 28 °C.
Fermentación maloláctica natural
Estabilización tartárica.
Centrifugación.
Filtración por placa.
Agregado de metabisulfito de potasio para su conservación.

Nota de cata
Vista: rojo profundo, con tonos rubí.
Nariz: notas de frutas rojas y violetas, reminiscencia de frutos del bosque.
Boca: entrada suave, de buena estructura y redonda con un agradable y largo final.

Datos del vino
Alcohol: 12,60 %v/v
Azúcar: 2,80 g/l
Acidez total: 5,6 g/l

Temperatura de servicio
Entre 16° y 18° C

info@estanciamedoza.com
www.estanciamedoza.com.ar

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

Fuente: Elaboración propia

Finca Magnolia: línea paraguas de la bodega estará dado por variedades puros, claramente definidos en su tipicidad y aprovechando los descriptores característicos de la zona del valle de Uco, como son la suavidad de sus vinos, las características herbáceas en el final de boca y sus aromas frescos.

La línea Finca Magnolias estará compuesto por:

- 1- Finca Magnolias Cabernet
- 2- Finca Magnolias **MALBEC**
- 3- Finca Magnolias Syrat
- 4- Finca Magnolias sauvignon blanc
- 5- Finca Magnolias Chardonnay

A continuación se presenta la ficha técnica del prototipo para describir los otros elementos del producto:

FINCA MAGNOLIA

Varietal **MALBEC**

Variedad de uva
Malbec

Vinificación
Fermentación Alcohólica: levaduras seleccionadas.
Máxima temperatura Fermentación: 28°C, durante 10 días y un tiempo de encubado de 20 días.
Fermentación Maloláctica: Natural

Nota de cata
Vista: color rojo intenso con reflejos violáceos.
Nariz: aromas y sabores que recuerdan a frutos rojos, ciruelas y frambuesas.
Boca: excelente cuerpo.

Acompaña
Carnes rojas en general, pastas y quesos.

Temperatura de servicio
Entre 15° y 17° C

info@estanciamendoza.com
www.estanciamendoza.com.ar

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.

Fuente: Elaboración propia

Simona State será la línea femenina de Finca Magnolias, se realizará con una línea de vinos blancos cosecha tardía naturalmente dulce y una de Rosados también cosecha tardía naturalmente dulce, con vinos muy frutados, aromáticos y la dulzura lograda en cosecha que le da un toque sumamente agradable y romántico a los productos dirigidos netamente a la mujer.

La línea Simona State estará compuesto por:

- 1- Simona State Blanco Dulce natural
- 2- Simona State Rosado Dulce natural

A continuación se presenta el prototipo de la ficha técnica para describir los otros elementos del producto:



SIMONA STATE

VINO ROSADO DULCE NATURAL

Variedad:
Chardonnay - Sauvignon Blanc - Malbec

Vinificación:
Se realiza en tanques de acero inoxidable y la fermentación es interrumpida por frío y centrifugación. De esta manera se logra un exquisito vino dulce natural.

Nota de Cata:
Vista: vino dulce de color rosado intenso, con notas violáceas y muy brillante.
Nariz: es un vino que tiene toda la riqueza aromática que aportan sus variedades. Tiene notas a frutos rojos, florales y cítricos.
Boca: vino dulce con una explosión frutal con sabores a pomelo, durazno y con notas a frutos silvestres.

Acompaña:
Perfecto para compartir cualquier momento. Un vino extraordinariamente fresco y suave.

Temperatura de servicio:
8° C

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la línea texto súbito tiene en sus relatos esos textos, anécdotas y experiencia de los que saben esperar, para conseguir la madurez justa para disfrutar a pleno cada momento de la vida, es por eso que desarrollaremos un malbec y un cabernet con 12 meses de guarda de barricas y 12 meses de evolución en botella, dándole al consumidor un vino hecho en las mejores zonas enológicas desarrollado con la calma de los que saben esperar. La línea Texto Súbito estará compuesto por:

1-Texto Súbito CABERNET RESERVA

2- Texto Súbito MALBEC RESERVA

A continuación, se presenta la ficha técnica del prototipo para describir los otros elementos del producto:



TEXTO SÚBITO

MALBEC

RESERVA

COMPOSICIÓN

Malbec 100%

UBICACIÓN DE VIÑEDOS	1ª zona del oasis El Peral, Tupungato Provincia de Mendoza
ALTURA	1200 msnm
DATOS DEL VINO	<ul style="list-style-type: none"> • Alcohol: 14 %v/v • Azúcar: 7 g/l • Acidez total: 5.6 g/l
TEMPERATURA DE SERVICIO	Entre 17° y 18° C
TIEMPO DE GUARDA	12 meses en barrica francés
ESTIBA	6 meses en botella
CARACTERÍSTICAS DEL TERROIR	Alta calidad debido a sus suelos de origen aluvional y a la gran amplitud térmica entre el día y la noche

VINIFICACIÓN

- Cosecha: se realizó en abril, recolectada en Bins de 500 kg
- Recepción: despallado, maceración fría, sangría
- Fermentación: con levaduras seleccionadas a temperatura controlada entre 27 °C
- Fermentación maloláctica natural
- Maceración prolongada
- Crianza 12 meses
- Estabilización tartárica
- Centrifugación
- Filtración
- Agregado de metabisulfito de potasio para su conservación

NOTA DE CATA

- Vista: vino violáceo con reflejos azules muy profundos de gran intensidad
- Nariz: exquisita combinación de ciruelas y frutillas combinada con chocolate y vainilla aportados por el roble
- Boca: entrada sedosa, taninos suaves y largo final de boca

Fuente: Elaboración propia

Estrategia de Precio:

La misma involucra decisiones sobre: modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago, segmento de precios al que se dirigirá.

A continuación describiremos la estrategia de precios por canal, ya que como mencionamos con anterioridad tenemos diferentes poderes de negociación con cada uno de ellos y por lo tanto las condiciones de precio y pagos variarán de acuerdo a cada canal, siempre tratando de cuidar la rentabilidad proyectada por la empresa y los precios y posicionamientos buscados en el mercado.

Recordemos que las Cadenas de supermercados nacionales y supermercados locales: poseen un fuerte poder de negociación, especialmente cuando se trata de empresas multinacionales, los mismos realizan grandes compras y en general centralizadas en una zona geográfica. Ejemplo de ellos podemos mencionar las cadenas: disco-jumbo-vea, Wall Mart-Chango más; Carrefour, Coto, Hipermercados Libertad, etc. Y por otro lado los distribuidores y mayoristas tienen mucha mayor cobertura a nivel nacional y menor poder que los anteriores, ya que están más dispersos y en general comercializan menos variedad de productos. Sin embargo en el segmento de los vinos varietales se han transformado gracias a su cercanía en grandes vendedores a canales más chicos como autoservicios, vinotecas, despensas y restaurantes incrementando la participación contra el canal anteriormente mencionado del 10 al 50% de ventas de vinos varietales. La dificultad radica en que son más de 4000 los distribuidores de vinos en el país y todavía tienen cierta resistencia a la adaptación a nuevos mercados y productos.

Por lo expuesto anteriormente, nuestra política de precios y condiciones serán las siguientes:

		1,21		1,26	1,35
SKU	Estrategia de precios	Px distr.x6	Px unit	PX a vinoteca	Px público
1	LAS MAGNOLIAS	\$ 280,59	\$ 46,77	\$ 58,92	\$ 79,55
2	FINCA MAGNOLIAS	\$ 337,41	\$ 56,23	\$ 70,86	\$ 95,66
3	SIMONA STATE MALBEC	\$ 461,73	\$ 76,96	\$ 96,96	\$ 130,90
4	TEXTO SÚBITO MALBEC RESERVA	\$ 710,38	\$ 118,40	\$ 149,18	\$ 201,39

Fuente: Elaboración propia

Respecto a canal distribuidor su precio de compra para la línea LAS Magnolias será de \$231,90+iva, es decir \$280,59 final, a partir de ahí el distribuidor tendrá 20 puntos de mark up más 3 puntos por cumplimiento de objetivos más 3 puntos por cobertura de producto con pago a 15 días. (26 puntos en total). De esta forma el producto llegará a \$58,92 para la vinoteca, la cual a su vez tendrá 25 puntos de mark up, más 5 puntos por objetivo y 5 puntos por exhibición. De esta forma el producto terminará en los \$ 79 a consumidor final.

Lo mismo aplica como política para el resto de las líneas de productos de Finca Magnolias respecto al canal tradicional.

Con respecto al canal supermercado la lista y las condiciones serán las siguientes:

		0,4		0,28	0,68
SKU	Estrategia de precios	Px superx6	Px unit	aporte 28%	Px público
1	LAS MAGNOLIAS	\$ 392,83	\$ 65,47	\$ 47,14	\$ 79,19
2	FINCA MAGNOLIAS	\$ 472,37	\$ 78,73	\$ 56,68	\$ 95,23
3	SIMONA STATE MALBEC	\$ 646,42	\$ 107,74	\$ 77,57	\$ 130,32
4	TEXTO SÚBITO MALBEC RESERVA	\$ 994,53	\$ 165,75	\$ 119,34	\$ 200,50

Fuente: Elaboración propia

Donde el precio de arranque final para este comprador de la línea Las Magnolias será de \$392,83, dado que los mismos solicitan un aporte promedio de 28 puntos de margen, con lo cual su precio de compra quedará en \$47,14,

esto sumado a los 68 puntos de mark up con que trabajan estas líneas nos un precio público de \$79. Y así respectivamente con las otras líneas. Las condiciones de pago serán a 45 días.

Considerando que el mercado se comporta 50 y 50 entre canales, que el peso de venta en nuestra unidad es de 70% distribución y 30% supermercado esto nos daría 24 días iniciales de crédito y 30 días en caso de alinear nuestra venta al mercado.

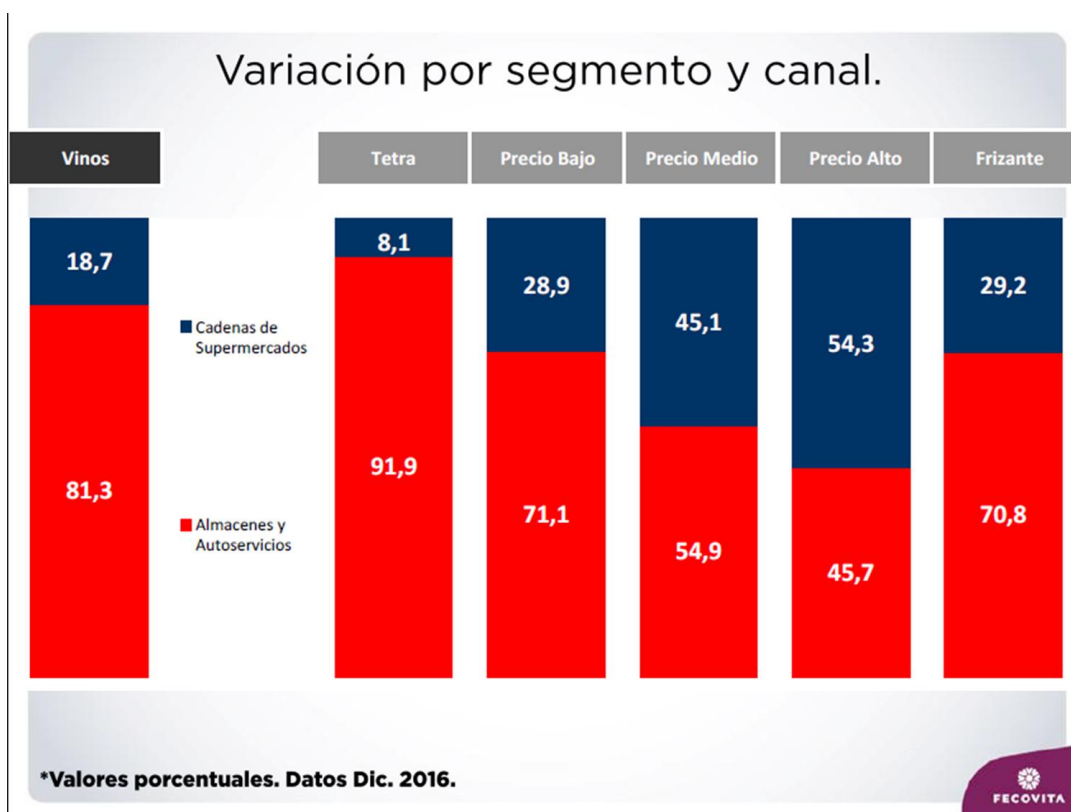
Estrategia de Distribución:

La misma involucra decisiones sobre: Cobertura, Selección del canal, Estrategias de negociación y Trade off en el canal, localización de puntos de venta y transporte.

En razón a lo expuesto recientemente en relación a las políticas de precio, descuento y plazo para cada canal, es que nos parece necesario en este momento comentar que dichas decisiones se encuentra fundadas en la posición de la empresa respecto al canal y el mercado, teniendo experiencia en tal sentido en los beneficios que puede otorgar esta política de precios, márgenes para el canal, descuentos y plazos.

Como podrán ver a continuación desarrollaremos el comportamiento de los canales en el mercado y la penetración de la unidad en los mismos:

Comportamiento del canal en el mercado:

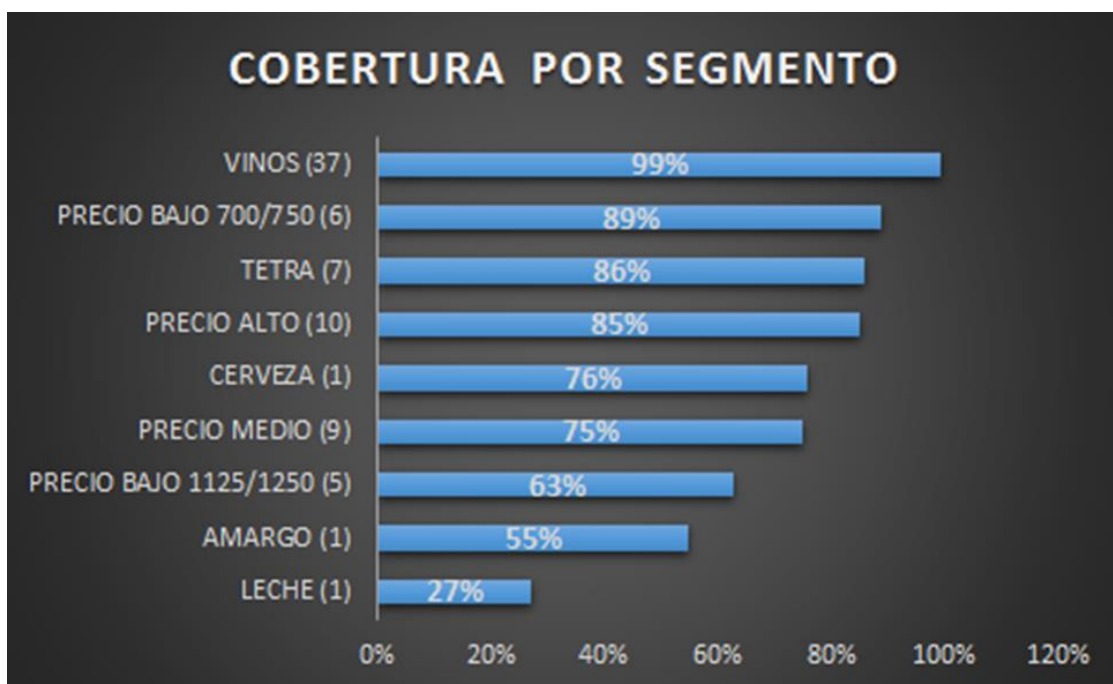


Fuente: CCR: informe 2017

Como podrán observar el 81% de las ventas totales las realiza el canal tradicional (vía distribuidor) y el 19% se realiza en supermercados y cadenas. Sin embargo cuando miramos los segmentos de precio medio y alto podemos darnos cuenta que la composición cambia, teniendo casi el 50% el supermercado y el 50% la distribución. Si es conveniente analizar que hace 5 años el porcentaje en vinos varietales era 80 a 20 a favor de los supermercados y cadenas. Esta tendencia nos muestra que hoy en día ambos canales son importantes para el desarrollo de varietales, pero que paso a paso el súper y las cadenas se están transformando en “vidrieras” del vino pero están vendiendo cada vez menos en comparación al canal tradicional que viene siendo el gran ganador en este segmento en los últimos años.

Ahora bien tal como mencionamos en el análisis FODA una de nuestras grandes fortalezas en la unidad es la cobertura que nos brinda el canal tradicional y el hecho de contar con una cartera activa de más de 1200 clientes

en dicho canal. Para graficarlo mostraremos un análisis de cobertura de marcas de bebidas y vinos a nivel nacional:



Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

En este primer gráfico podemos observar que la categoría vinos se encuentra en el 99% de los minoristas y que los vinos de precio medio y alto se encuentran en aproximadamente el 80% de los negocios almaceneros y autoservicios.

Ahora bien cuando analizamos el ranking actual y vemos la cobertura que tiene cada marca en el canal, observamos que la marca Estancia Mendoza es la tercera marca con más cobertura y la primera del segmento de vinos varietales, tal como lo demuestra el gráfico siguiente:

MARCA	COBERTURA
TORO	82%
QUILMES	76%
ESTANCIA MENDOZA	58%
TERMA	55%
BALBO	52%
DADA	47%
COLON	37%
MICHEL TORINO	33%
BENJAMIN	32%
UVITA	32%
RESERO	32%
TRAPICHE	31%
SANTA JULIA	31%
TERMIDOR	30%

Fuente: Elaboración propia de FECOVITA

En conclusión podemos observar que la unidad estratégica de negocios BODEGAS posee una gran fuerza en el canal tradicional, el cual es el que más viene creciendo y ya ha logrado consolidar el liderazgo en el segmento medio con su marca Estancia Mendoza. Sin embargo no ha desarrollado una cartera de producto atractiva en el segmento de más rentabilidad (tal como vimos en la matriz BCG) para lograr este liderazgo. Es por ello que Finca Magnolia, se apoyará en el canal distribución para lograr una rápida y fuerte cobertura que le permita crecer velozmente en sus ventas, y utilizará el canal supermercado como fuente de exhibición y vidriera, más que como un canal para el desarrollo de ventas.

Estrategia de Comunicación:

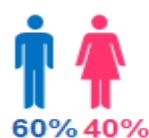
La misma involucra decisiones sobre: publicidad, relaciones públicas (RRPP) y marketing directo y promoción de ventas, Objetivos de la comunicación, Medios de comunicación, Estrategia de comunicación, Estrategia Pautado.

A continuación realizaremos un repaso de un estudio de salud de marcas realizado por Milward brown para entender que piensan de las marcas de vino nuestros potenciales consumidores:



Fuente: Milward Brown: informe 2017

DISEÑO METODOLÓGICO DEL ESTUDIO



¿Quiénes?

- De 25 a 55 años y NSE ABC1/C2/C3 (distribución poblacional)



¿Dónde?

AMBA-CBA-STA FE-MZA

70% > Consuman vino entre \$80 y \$100
30% > Consuman vino entre \$100 y \$200



¿Cómo?

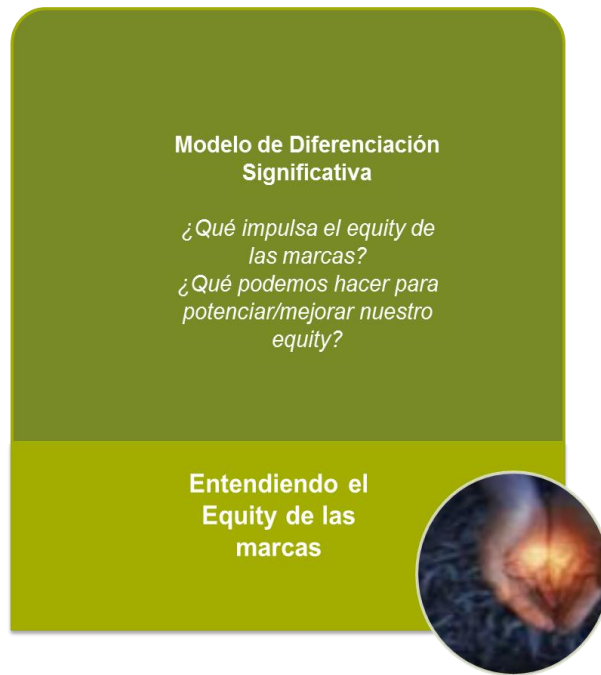
Entrevistas autoadministradas a través de tablets, coincidental (CASI)
 400 casos



¿Cuándo?

17 de Junio al 03 de Agosto del 2017

Fuente: Milward Brown: informe 2017



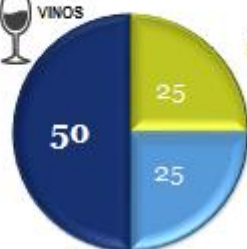
Fuente: Milward Brown: informe 2017



Fuente: Milward Brown: informe 2017



No todas las categorías trabajan de la misma manera...



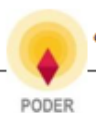
En esta categoría de Vinos, el **vínculo emocional, la afinidad** ("Es una marca que me encanta, la amo") tiene un papel muy importante

... en cambio, en otras categorías de consumo masivo, la dinámica es distinta, combinando PRESENCIA con CUBRIR LAS NECESIDADES/AFINIDAD



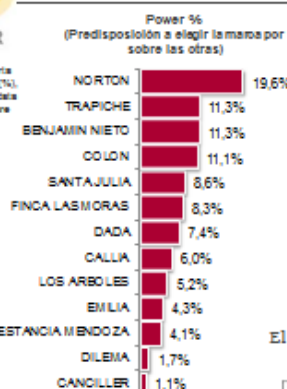
MilwardBrown

Fuente: Milward Brown: informe 2017

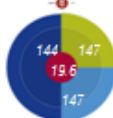


¿Quién es la marca más "poderosa" en la categoría?

PODER
Power se reporta como un share (%), al cual que le da el dato de market share



NORTON



Norton es la que mejor equilibrio tiene en su salud de marca, siendo la marca con mayor presencia; y la que logra un mayor vínculo con los consumidores

Conocimiento Espontáneo %



Uso Frecuente 17%

Uso Habitual 39%

Prueba 84%

Conocimiento guiado 96%

El resto de las marcas "pelean" por ganar poder dentro de la categoría, con muy poca distancia entre sí

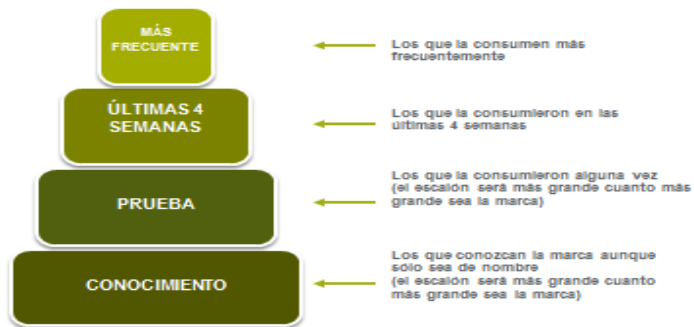
70

Los números se indican al promedio de la categoría

MilwardBrown

Fuente: Milward Brown: informe 2017

Pirámides de Consumo



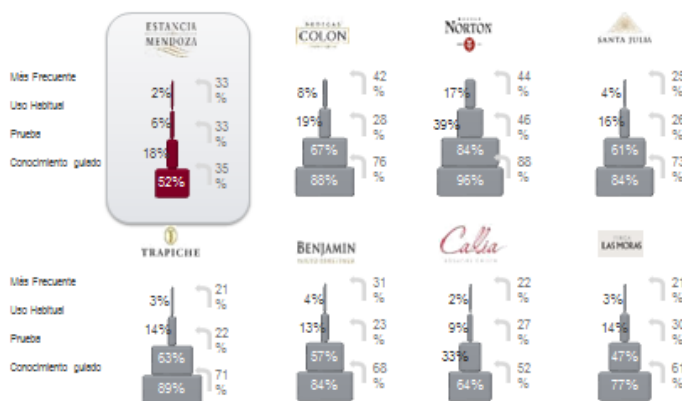
17 ¿Qué tan familiarizado estás con cada una de estas marcas de vinos?

MilwardBrown

Fuente: Milward Brown: informe 2017

Norton es quien cuenta con una pirámide más robusta, sacando distancia con el resto de los players. Si bien gran parte de las marcas muestran altos niveles de prueba, no se registran altos niveles de habitualidad ... *lo que nos habla de una categoría de baja fidelidad*

Pirámides de consumo



18 ¿Qué tan familiarizado estás con cada una de estas marcas de vinos?

Base: (400) MilwardBrown

Fuente: Milward Brown: informe 2017

Como podemos ver la variable significatividad es la variable más valorada entre los consumidores, que esperan un mensaje líder, moderno, expresado con claridad y prestigio a la vez, siendo las marcas que avalan su mensaje las más creíbles en este aspecto.

Es por ello que entre las diez marcas recordadas y que termina valorando el consumidor al momento de su compra, sólo figuran dada y dilema como marcas disruptivas, mientras que Norton, santa julia, nieto y trapiche

marcan su presencia en el tiempo con mensajes de liderazgos y calidad, y finalmente Finca las moras y Bodega Estancia Mendoza comunican su liderazgo desde la modernidad y su establecimiento, siendo las dos marcas que más han crecido en los últimos años.

Finalmente podemos decir que de este estudio se desprende que el camino a comunicar por finca Magnolia sería el correcto ya que nos marca un eje claro de comunicación y nos permite transmitir: pasión, belleza, vocación de una forma moderna avalados por la posición geográfica de privilegio que poseerá nuestra bodega.

Dicho mensaje será construido a través de comunicación gráfica, tv, cable, radio y redes sociales, recalcando nuestro concepto inspirador: “Finca Magnolia es como vos, magnífico y apasionado”, distribuyéndose de la siguiente manera:

CATEGORIA	PERIODO	MEDIO	INVERSION
Campaña Anual	anual	Turner-FOX-ESPN	\$ 2.500.000
Campaña Anual	Marzo-Abril/Nov-Dic	TV Aire	\$ 9.000.000
Campaña Anual	Mzo-Mayo/ Nov-Dic	TV Cable	\$ 5.000.000
Campaña Anual	anual	Radio Bs As/Cadena 3	\$ 3.000.000
Campaña Anual	Marzo	Via Publica	\$ 1.000.000
Campaña Anual	anual	Marketing Digital (fee y pauta)	\$ 2.000.000
Campaña	anual	Grafica Masiva (rumbos, vivas, etc.)	\$ 1.000.000
PDV	anual	Exhibidores,POP,etc	\$ 4.000.000
Creatividad	anual	fee /creatividad digital	\$ 500.000
Creatividad	anual	Producción de spot + derechos anuales	\$ 2.000.000
			\$ 30.000.000

Fuente: Elaboración propia

CATEGORIA	MEDIO	INVERSION	PARTICIPACION
Campaña Anual	TV Aire	\$ 9.000.000	30%
Campaña Anual	TV Cable	\$ 7.500.000	25%
Campaña Anual	Radios	\$ 3.000.000	10%
Campaña Anual	Via Publica/Grafica	\$ 2.000.000	7%
Campaña Anual	Digital	\$ 2.000.000	7%
PDV	Exhibidores,POP,etc	\$ 4.000.000	13%
Campaña Anual	Creatividad/produccion	\$ 2.500.000	8%
		\$ 30.000.000	100%

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar el 55% de nuestra inversión se distribuirá en televisión y el 7% en redes sociales y digital, sin embargo dichos montos nos proporcionan la posibilidad de desarrollar una campaña agresiva con muchos puntos de contactos con el consumidor.

Tabla 2 – Inversión Publicitaria

Medio	Tipo de campaña	Target	TRPs	Inversión (en MM)	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
TV Aire	Branding	AS BC 20+	2700	\$ 9.000.000												
TV Cable	Branding	AS BC 20+	1500	\$ 5.000.000												
ESPN	Branding	AS BC 20+	500	\$ 2.500.000												
Radios	Branding	AS BC 20+	1000	\$ 3.000.000												
Via Publica/Grafica	Branding	AS BC 20+		\$ 2.000.000												
Digital	Branding	AS BC 20+		\$ 2.000.000												
CREATIVIDAD + fee	Branding	AS BC 20+		\$ 2.500.000												
PDV	Branding	AS BC 20+		\$ 4.000.000												
TOTALES			5700	\$ 30.000.000												

Fuente: Elaboración propia

VIII. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo de detectar la oportunidad de negocio del desarrollo de una nueva bodega de alta gama, nos ha llevado al análisis de las variables macro y micro, como así también al desarrollo de nuestras fortalezas y debilidades, reflexionando las estrategias de negocio y funcionales que deberíamos desarrollar para poder concretar el desarrollo.

En conclusión, vemos que este negocio es muy importante para el cumplimiento de la visión de unidad estratégica de negocios BODEGAS, en su afán de lograr liderar todos los segmentos de mercados varietales, pero además él mismo muestra los fundamentos económicos como para ser un negocio redituable en el tiempo.

Combina las debilidades que posee actualmente la unidad BODEGAS (falta de desarrollo de una bodega de alta gama), con las fortalezas de la empresa (posibilidad de inversión, conocimiento del mercado y know how de sus recursos humanos) además de establecerse en un segmento que se ha transformado en el segmento más atractivo del mercado, teniendo sus cimientos en el canal distribución, un canal con basta cobertura en el mercado actual que nos permite con un mensaje claro y oportuno cautivar al consumidor desde Bodega Finca Magnolias.

Creemos que las ventajas competitivas de accesibilidad al mercado, el contar con un producto enológicamente diferencial ya que proviene de las mejores viñas del país como mencionamos durante este trabajo, las economías de escala del grupo que nos permite ofrecer una gran calidad a un precio diferenciado y la linealidad del concepto moderno, romántico, y apasionado expresado con una gran inversión en comunicación nos permitirá que el consumidor nos elija por sobre nuestros competidores, capturando un mercado altamente atractivo y poco consolidado aún.

XI. BIBLIOGRAFÍA

Básica:

- ✓ BELCH, George E. Y BELCH, Michael A., Publicidad y Promoción. Perspectiva de la comunicación de marketing integral (México, McGraw Hill, 2004), 849 págs.
- ✓ BOSSA, Juan Isidoro y STRÓMBOLO, Olga Lucía, Dirigiendo. Las organizaciones del tercer milenio (Córdoba, Sima, 2002), 367 págs.
- ✓ DIEZ DE CASTRO, Enrique Carlos, Gestión de precios (Madrid, ESIC, 1999)
- ✓ HAX, Arnaldo y MAJLUF, Nicolás, Gestión de la empresa con una visión estratégica (Santiago de Chile, Dolmen, 1993), 513 págs.
- ✓ HILL, Charles Y JONES, Gareth, Administración estratégica. Un enfoque integardo (Bogotá, McGaw Hill, 1996), 540 págs.
- ✓ KOTLER, Philip, Dirección de la mercadotecnia. La edición del milenio (Prentice Hall, 2001).
- ✓ KOTLER, Philip, Dirección de marketing (México, Pearson Education, 2001), 792 págs.
- ✓ LAMBIN, J.J., Marketing estratégico (McGraw Hill, 1995).
- ✓ NAGLE, Thomas y HOLDEN, Reed, Estrategias y tácticas para la fijación de precios (Granica, 1998)
- ✓ OCAÑA, Hugo Ricardo, Marketing estratégico en negocios competitivos, (Córdoba, Triunfar, 2000)
- ✓ PORTER, Michael, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1987), 550 págs.
- ✓ THOMPSON, Arthur A. Y STRICKLAND, Jr. A. J., Administración estratégica. Textos y casos (México, McGraw Hill, 2005) 398 págs.

Internet:

- ✓ Noticias: www.infobae.com.ar
- ✓ Diario Los Andes: www.losandes.com.ar
- ✓ Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV): www.inv.gov.ar
- ✓ Información económica: www.eumed.net

- ✓ Infobae: www.infobae.com
- ✓ Iprofesional: www.iprofesional.com
- ✓ Observatorio vitivinícola: <http://observatoriova.com/>
- ✓ El cronista: <https://www.cronista.com/>
- ✓ <https://www.monografias.com/trabajos30/entorno-mercadotecnia/entorno-mercadotecnia.shtml>
- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis Porter de las cinco fuerzas](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)
- ✓ [https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena de valor](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)
- ✓ <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content>
- ✓ <https://blog.formaciongerencial.com/estrategias-empresariales-de-marketing/>

Consultoras:

- ✓ W: Kantar Word Panel: informe 2017
- ✓ Milward Bronw: informe 2017
- ✓ CCR argentina: informe 2017
- ✓ Nielsen: Informe 2017
- ✓ TRIDIMAGE: informe 2017